

**REGROUPEMENT ET COOPERATION
DE PETITES ENTREPRISES DE TRANSPORT**

**Etude réalisée pour le compte
du Ministère des Transports - Direction des Transports Terrestres**

Observatoire Économique
et Statistique des Transports

DOCUMENTATION

Ref. n°

**CDAT
2858 A**

AVRIL 1992

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
1 - GENERALITES SUR LE SECTEUR DU TRANSPORT ROUTIER	4
1-1 La taille des entreprises de transports	4
1-2 L'état de la concurrence	6
1-3 Le cadre d'une concurrence non destructrice	7
2 - RECENSEMENT ET CLASSIFICATION DES POSSIBILITES JURIDIQUES ET COMMERCIALES PERMETTANT D'ABOUTIR SOIT AU REGROUPEMENT DE PETITES ENTREPRISES SOIT A UNE COLLABORATION ENTRE-ELLES	8
2-1 Définitions	8
2-2 Les formes institutionnalisées de groupement d'entreprises	10
2-2-1 Les groupements proprement dit (GIE ; sociétés coopératives de transports)	10
2-2-2 Une forme voisine de groupement : la société en participation	13
2-3 Les formes commerciales de la coopération inter-entreprises	16
2-3-1 Les accords d'entreprises et de correspondance	16
2-3-2 Le franchisage	17
2-4 Les formes indirectes de coopération inter-entreprises	18
2-4-1 Les collaborations existant au travers de l'action de personnes morales indépendantes	18
2-4-2 Les coopérations indirectes initiées par les entreprises elles-mêmes	19
2-4-2-1 La filiale commune	20
2-4-2-2 Les échanges de participations	21
2-5 Dénombrement des diverses possibilités de groupement et formes de coopération inter-entreprises	21
2-6 Conclusion	23

3 - DESCRIPTION DES REGLES DE FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE REGROUPEMENT OU DE COOPERATION INTER-ENTREPRISES (approche juridique du problème)	24
3-1 Les principales règles de fonctionnement	24
3-1-1 Le groupement d'intérêt économique	24
3-1-2 Les sociétés coopératives	26
3-1-2-1 Les sociétés coopératives (de transport) de droit commun	26
3-1-2-2 Les sociétés coopératives d'entreprises de transports (statut du 23 juillet 1984)	27
3-1-2-3 La Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP)	30
3-1-3 La filiale commune	31
3-1-4 La société en participation	36
3-1-5 L'association et le syndicat professionnel	38
3-1-5-1 L'association régie par la loi du 1er juillet 1901	38
3-1-5-2 Le syndicat professionnel (pour mémoire)	39
3-2 Quelques remarques complémentaires sur ces différentes structures	39
4 - DESCRIPTION DE QUELQUES EXPERIENCES DE GROUPEMENT OU DE COOPERATION ENTRE ENTREPRISES DE TRANSPORTS	40
4-1 Expériences en cours de réalisation	40
4-1-1 Les groupements de transporteurs	40
4-1-1-1. Les groupements d'intérêts économiques	40
4-1-1-1-1 Groupement des transporteurs de la Vallée de la Sioule (Allier)	40
4-1-1-1-2 Groupement Yonne Transport	41
4-1-1-2 Les coopératives de transports	42
4-1-1-2-1 La Flèche Cavallonnaise	42
4-1-2 Les formes de coopération	43
4-1-2-1 Collaboration entre certains messagers de la Région Parisienne	43
4-1-2-2 Fialiale commune des transporteurs du Doubs	43
4-1-2-3 La création de réseaux de franchise	45

4-2	Quelques exemples d'échecs et d'expériences ayant cessé	46
4-2-1	Franchise ESCUDE	46
4-2-2	Société de gestion coopérative (SOGECO) : Société en participation	46
4-2-3	Création d'un regroupement dans l'Allier	47
4-2-4	Coopératives d'entreprises de transports	51
	4-2-4-1 <i>Transport Bourgogne Franche-Comté (TBFC)</i>	51
	4-2-4-2 <i>Autres coopératives</i>	51
5	ENSEIGNEMENTS A TIRER DES EXPERIENCES CI-DESSUS	52
5-1	Une solution propre à chaque cas spécifique	52
5-2	De l'importance de la stratégie de l'entreprise dans le choix de la forme de groupement ou de collaboration sélectionnée	54
5-3	Conditions de réussite des rapprochements et des groupements	55
5-3-1	Les conditions tenant à la situation des entreprises	55
5-3-2	Les conditions tenant aux hommes	55
5-3-3	Les conditions tenant au projet	58
5-3-4	Les conditions tenant à la forme même et au sérieux de la préparation du projet	60
5-3-5	Conclusion	60
6	LES DIFFERENTS OBSTACLES AU RAPPROCHEMENT ET AU GROUPEMENT D'ENTREPRISES	62
6-1	Les freins juridiques	62
6-2	Les freins fiscaux	62
6-3	Les freins économiques	62
6-3-1	Le frein structurel : la dualité du secteur des transports	63
6-3-2	Le frein concurrentiel	63
6-3-3	Le frein financier	63
6-4	Les freins liés à la nature de l'activité	64

6-5	Les freins sociologiques	64
6-6	Quelques mesures pour contourner certains des obstacles développés ci-dessus	65
6-6-1	L'action d'information	65
6-6-2	L'incitation financière	66
6-6-3	L'action de formation	66
6-6-4	Convaincre ou vaincre les réticences	67
6-6-5	Améliorer la législation et la réglementation	67
6-6-6	Création d'une "aide au regroupement et à la coopération des PME" du transport	67
7	- CONSEILS SUR LE CHOIX DE LA STRUCTURE A ADOPTER	68
7-1	Les préconisations générales	68
7-1-1	Le choix de base d'une formule de regroupement	68
7-1-2	Le choix en fonction de l'objet du projet	68
7-1-3	En fonction de la cohésion du groupe d'hommes	69
7-1-4	En fonction du risque économique présenté par le projet	70
7-1-5	En fonction des ambitions des entreprises de base qui sont à l'origine du regroupement	70
7-2	Critères de choix en faveur ou en défaveur des différentes formes de regroupement	71
7-2-1	Le choix du groupement d'intérêt économique	71
7-2-2	Le choix de la société coopérative	72
7-2-3	Le choix de la filiale commune	73
7-2-4	Le choix de la société en participation	74
7-2-5	Le choix de prises de participations réciproques	74
7-2-6	Le choix des accords commerciaux	74
	7-2-6-1 Les accords commerciaux usuels	74
	7-2-6-2 Les accords d'entreprises et de correspondance	74
	7-2-6-3 Le choix du franchisage	75
	CONCLUSION	77

INTRODUCTION

Le secteur routier de marchandises traverse une période difficile depuis la dégradation du niveau des prix de transports qui a fait suite à la suppression de la Tarification Routière Obligatoire. Des transformations importantes se font jour ; c'est ainsi que quelques grands groupes de transport se développent et coexistent avec des milliers de petites, voire très petites, entreprises de transport.

Cette évolution a pu se faire de l'une des trois façons suivantes :

- ◆ croissance interne,
- ◆ croissance externe,
- ◆ partenariat.

La croissance interne est limitée par la faible rentabilité des entreprises. Elle ne peut être que lente. Seule une faible proportion des entreprises de petite taille ont des perspectives de développement. Dans le contexte économique actuel, la plupart sont condamnées à rester telles qu'elles sont ou même de connaître de permanentes difficultés.

La croissance externe, qui prend souvent le relais de la croissance interne, permet la création rapide d'unités économiques de taille nationale ou internationale. Mais elle s'adresse à des entreprises ayant atteint une taille assez importante et qui trouvent les moyens financiers à la mise en application d'une telle stratégie. L'un des risques encourus par ces entreprises est celui du sur-endettement.

Une troisième voie, qui a l'avantage de ne pas nécessiter le même besoin en capitaux, offre la possibilité à des entreprises de conforter leur position. C'est la voie du partenariat. C'est sur cette base que bon nombre de réseaux de messagerie se sont bâtis ; on a vu apparaître des systèmes de franchise dans le transport de lot, le déménagement et la location de véhicules avec ou sans conducteur ; des entreprises ont fait le choix de se regrouper au sein de coopératives. De nombreuses expériences de regroupement et de coopération entre entreprises de transport ont été tentées. Certaines ont connu le succès alors que d'autres, plus nombreuses, subissaient l'échec.

A lire la presse professionnelle, les regroupements et les rapprochements concernent en premier lieu les P.M.E. d'une certaine taille et les grands groupes. Les très petites entreprises du secteur semblent exclues de ces processus.

Par ailleurs, on constate que ce phénomène de restructuration et de concentration se produit essentiellement par rachats successifs.

Pourquoi ce phénomène ?

◆ Le secteur du transport, qui jusqu'à une date récente faisait l'objet d'une réglementation très poussée freinant son évolution, se transforme aujourd'hui en profondeur. Il perd peu à peu son caractère de type "voiturier" pour devenir un secteur prestataire de services logistiques.

◆ Un grand nombre d'entreprises de transports sont aujourd'hui dirigées par des gestionnaires. De nombreux créateurs arrivent à l'âge de se retirer du monde des affaires et sont donc candidats à la cession de leurs entreprises, ce qui favorise, bien évidemment, le phénomène de concentration.

◆ Le marché unique européen est proche : le 1er janvier 1993. Certaines entreprises s'y préparent en veillant à atteindre une taille suffisante qui leur permettra de peser sur le marché.

A côté des grands groupes, un grand nombre d'entreprises de petite taille prolifère. Sauf à tenir des créneaux de marché spécifiques ou locaux à l'ombre d'un chargeur ou dans une filière de production/distribution, celles-ci deviennent des sous-traitants des premiers : elles ne maîtrisent ni leurs prix, ni leurs conditions d'exploitation, ni leur devenir.

Une double dynamique existe donc dans la profession : d'une part un processus important de restructuration et de concentration et d'autre part, la création, sans cesse renouvelée (car leur taux de disparition est très nombreux) d'entreprises artisanales ou très petites.

Le foisonnement actuel de petites entreprises de transports s'explique par les difficultés de l'emploi, le goût de l'aventure, et les difficultés propres au secteur des transports :

- le quart des entreprises nouvelles serait le fait d'anciens conducteurs à la recherche d'une activité professionnelle,
- la moitié proviendrait du désir exprimé par des conducteurs de changer d'emploi ou de prendre leur indépendance,
- le dernier quart des entreprises nouvelles verrait le jour de reprises d'activités d'entreprises déjà existantes comme par exemple l'exercice en sous-traitance de l'activité transport réalisée précédemment par un salarié.

En conséquence, l'un des problèmes se posant aujourd'hui au secteur des transports est celui de la sous-traitance routière, c'est à dire de ce que l'on appelle le tractionnariat. Une solution à ce problème est recherchée au travers de modèles de contrats qui ont été élaborés par le Ministère des Transports en collaboration avec les organismes professionnels. Ce phénomène du développement du tractionnariat a conduit, au cours de ces dernières années, à la multiplication du nombre d'entreprises de transports.

Par une loi du 20 juillet 1983, une tentative a été faite pour inciter les petites entreprises à se regrouper : un statut particulier de coopérative a été offert aux petites entreprises de transports dont le nombre de salariés n'excède pas la quinzaine ; nous développerons plus avant dans ce rapport les raisons qui expliquent le succès ou l'échec de cette formule.

La collaboration inter-entreprises passe par de multiples voies : la société coopérative en est une ; les alliances passées sous forme d'accords en est une autre. Quelle que soit la forme retenue, cette collaboration est indispensable aux petites entreprises qui ne voudront jamais se soumettre exclusivement, dans le cadre de la sous-traitance, à un nombre limité de donneurs d'ordres.

1 - GENERALITES SUR LE SECTEUR DU TRANSPORT ROUTIER

Afin d'assurer un fonctionnement harmonieux du marché, dans l'état actuel de ses mécanismes de régulation, le secteur du transport doit mettre à la disposition de l'économie une capacité de transport supérieure à la demande ; les fluctuations saisonnières, les déséquilibres de flux de marchandises entre les diverses régions ont pour conséquence d'induire une sous-productivité des entreprises et des comportements de report de gestion de cette surcapacité sur des opérateurs externes dont les véhicules ne vont pas, par conséquence, toujours circuler à pleine charge.

1-1. LA TAILLE DES ENTREPRISES DE TRANSPORTS

Le secteur des transports routiers se caractérise par un nombre considérable d'entreprises.

Les statistiques de l'année 1990 donnent les résultats suivants :

Nombre total d'entreprises	36.762
Nombre estimé d'entreprises employant de 0 à 5 salariés	28.653
- transport routier ZL et ZC	26.273
- déménagement	695
- location de véhicules	1.685

Une enquête réalisée dans la Région Nord - Pas de Calais auprès d'entreprises créées en 1989 montre que :

- 64 % d'entre elles ont 0 ou 1 salarié,
- sur 87 créations, la plus grande, est la seule à avoir entre 10 et 20 salariés,
- les 2/3 des créateurs ont une profession liée au transport et la moitié d'entre eux exerçait celle de conducteur.

Les entreprises de transports sont dans leur ensemble de très petite taille.

Parallèlement, la naissance et le développement de grands groupes fait du secteur des transports routiers de marchandises un secteur qui devient de plus en plus dualiste : d'un côté on y trouve les grands groupes et de l'autre les tractionnaires qui se mettent au service des premiers.

L'une des raisons la plus souvent évoquée pour expliquer cette évolution, est que les chargeurs et les grands groupes détenteurs du fret cherchent à se décharger sur d'autres agents économiques des problèmes sociaux, d'investissement et de gestion, tout en bénéficiant d'une prestation au meilleur prix.

A l'heure actuelle, on estime au nombre de 10.000 les entreprises de transports routiers qui vivent de la sous-traitance :

- sous-traitance de transport de charges complètes,
- sous-traitance de lignes de messagerie et de prestations logistiques,
- sous-traitance de correspondance en messagerie.

La justification économique de l'existence de ces petites entreprises de transports est le faible coût de revient de leurs prestations. Les entreprises de plus grande taille ne peuvent ni échapper aux charges de structure (ces charges de structures augmentent plus que proportionnellement à l'effectif employé) ni au respect de la réglementation sociale qui limite l'intensité d'utilisation des hommes et donc leur productivité.

Les petites unités de transport ont le plus souvent un horaire de travail qui dépasse très largement l'horaire légal.

La rémunération de leur personnel est faible en regard de cet horaire de travail.

Les véhicules effectuent un kilométrage qui ne cesse de croître d'année en année.

Les moyens de production sont utilisés intensivement mais également rationnellement (chasse aux kilomètres à vide).

Dans l'industrie, les économies d'échelle vont de pair avec la taille des unités de production. Il en va tout autrement dans le secteur des transports routiers où taille est souvent synonyme de complexité, entraînant l'augmentation des charges de structure et avec elle des pertes de productivité.

* en mettant à part le cas des entreprises de messagerie et des "prestataires logistiques", dont l'un des objectifs consiste justement à "massifier" des flux diffus.

1-2. L'ETAT DE LA CONCURRENCE

Lorsqu'on analyse rapidement la concurrence, on en distingue 2 types :

- la concurrence sur les produits qui implique une compétitivité de différenciation au niveau des techniques de commercialisation et de fidélisation de la clientèle,
- la concurrence sur les prix qui implique des efforts dans le domaine de la maîtrise des coûts de revient.

Dans les secteurs où se développe une concurrence par les prix, le vainqueur est en général celui qui détient la plus grande part du marché. Cette stratégie n'est possible pour une entreprise moyenne que si elle se spécialise sur un créneau de produits spécifiques.

Jusqu'à présent, l'accent dans le secteur des transports a été mis sur l'aspect de concurrence par les prix. A elle seule, elle permet de bien comprendre la dichotomie vers laquelle tend le secteur des transports : les grands groupes contrôlent le fret et font appel aux petits transporteurs pour travailler au moindre coût.

Parmi ces petits transporteurs, qui interviennent à titre de sous-traitants, on distingue :

- les affrétés permanents d'un transporteur principal ou d'un commissionnaire en transport,
- les affrétés occasionnels.

La demande de prestations a tendance à se complexifier. Les entreprises doivent alors atteindre une taille minimale pour pouvoir offrir l'ensemble des services qui leur sont demandés. Cette évolution conduit les entreprises de transports à se regrouper. Mais, les activités de pure traction ne disparaîtront pas pour autant et l'on peut penser qu'elles resteront l'apanage des artisans transporteurs et des petites entreprises de transports.

La rudesse de la bataille économique à laquelle sont confrontées les entreprises de transports joue en faveur du développement de la sous-traitance et donc des petites entreprises.

Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner avec attention le rythme des défaillances et de création des entreprises du secteur des transports : chaque année, il en naît davantage qu'il n'en meurt. A noter qu'il faut plusieurs entreprises nouvelles pour compenser les pertes d'emplois de chacune de celles qui décèdent.

Le transport reste individualiste. se déchire, et la concurrence ne cesse de s'aviver.

1-3. LE CADRE D'UNE CONCURRENCE NON DESTRUCTRICE

Face à ce constat, notre sujet nous amènera dans un premier temps à recenser les différentes possibilités, qu'elles soient de nature juridique ou commerciale, auxquelles les entreprises de transports peuvent recourir pour se regrouper ou entreprendre une simple collaboration, que celle-ci soit ponctuelle ou ait un caractère de permanence.

Puis nous décrirons les principales règles de fonctionnement de chacune de ces structures.

Dans un troisième temps, nous procéderons à une description de quelques expériences de rapprochement entre entreprises de transports. Au vu des résultats de ces expériences, nous mettrons en lumière les raisons de leur succès ou de leur échec.

Dans un cinquième temps, nous listerons les différents obstacles qui empêchent les petites entreprises du secteur des transports d'aller vers des formules de coopération et de rapprochement. Nous les examinerons et chercherons les solutions qui permettraient de les contourner ou de les sauter.

Puis, en fonction de situations types, nous présenterons la ou les formes de structure juridique ou d'accord bien adaptées à la coopération.

Enfin, nous tenterons de dégager les perspectives d'avenir en matière de regroupement.

2 - RECENSEMENT ET CLASSIFICATION DES POSSIBILITES JURIDIQUES ET COMMERCIALES PERMETTANT D'ABOUTIR SOIT AU REGROUPEMENT DE PETITES ENTREPRISES SOIT A UNE COLLABORATION ENTRE ELLES

2-1. DEFINITIONS

Les rapprochements et les regroupements d'entreprises peuvent prendre les formes les plus diverses. Une structure juridique d'accueil est le plus souvent mise en oeuvre ; mais elle n'est pas toujours indispensable : par exemple, rien n'interdit à des entreprises de se regrouper sur un même site pour organiser des tractions communes.

Alors qu'il semble relativement aisé de discerner les situations se rapportant à des regroupements d'entreprises, il est plus délicat de savoir où commencent et où finissent les situations de coopération inter-entreprises.

De manière à bien cerner et délimiter notre sujet, nous proposons de donner les définitions suivantes aux mots : regroupement, groupement, coopération inter-entreprises.

Un regroupement d'entreprises est pour nous le terme générique qui englobe toutes les formes et modalités que peuvent prendre les rapprochements ou les accords de partenariat entre entreprises. Parmi ces formes et modalités, nous distinguons d'une part les groupements d'entreprises et d'autre part les accords de coopération.

Le groupement d'entreprises :

Un groupement d'entreprises est la réunion au sein d'une même structure de personnes physiques ou morales commerçantes qui, d'un commun accord, décident soit d'exploiter en commun tout ou partie de leur fonds de commerce soit de mettre en commun leurs moyens en vue d'un objectif devant bénéficier à tous les membres du groupement.

Ce qui caractérise souvent le groupement d'entreprises, c'est :

- L'acceptation de l'abandon total ou partiel d'indépendance ou d'autonomie de plusieurs entreprises au profit d'une structure commune. Lorsqu'il y a groupement d'entreprises, il y a nécessairement création de liens juridiques, directs ou indirects, pour unir les entreprises entre elles (il y a lien indirect lorsque le rapport juridique s'établit au travers d'une structure juridique commune aux entreprises faisant partie du groupement).

- La nature des rapports qui unissent les membres du groupement entre eux. Ces liens ne sont pas de type capitaliste. Un groupement naît de la volonté et la confiance mutuelle existant entre les membres fondateurs : le groupement se caractérise par de très fortes relations intuitu personae. Un groupement n'est pas une société de capitaux au sens où on l'entend habituellement en économie de marché, bien qu'elle en emprunte la forme ; elle s'apparente davantage à une association de personnes et de moyens.

Quant à la **coopération ou collaboration inter-entreprises**, elle repose soit sur un ou plusieurs accords, formels ou informels, passés entre au moins deux entreprises, soit par la participation, comme associé ou adhérent, de ces entreprises à une structure commune qui ne soit pas un groupement. La coopération implique qu'il n'y ait pas de lien de sujétion dans les rapports entre les entreprises. Qui dit coopération dit avantage pour chacun des partenaires.

Un accord de coopération présentera les caractéristiques suivantes :

- Les partenaires commerciaux privilégient la complémentarité à la concurrence : c'est un accord qui prend en compte l'intérêt commun des parties.

Deux entreprises intervenant sur le même marché, se faisant une âpre concurrence et exploitant plusieurs dizaines de lignes de traction, peuvent très bien s'entendre pour coopérer sur trois de ces lignes.

- La coopération n'est possible que dans un état d'esprit laissant place à la confiance mutuelle. Elle exclut toute relation d'affaire basée sur un simple rapport de force.

C'est à partir de cette caractéristique que l'on peut écarter les accords de sous-traitance comme forme de coopération inter-entreprises.

Les définitions que nous avons données ci-dessus nous amènent à distinguer :

- les formes institutionnalisées de groupement d'entreprises,
- les formes commerciales de coopération d'entreprises,
- les formes indirectes de coopération inter-entreprises.

2-2. LES FORMES INSTITUTIONNALISEES DE GROUPEMENT D'ENTREPRISES

Elles sont représentées par les différentes possibilités offertes par le législateur aux entreprises pour faciliter leur regroupement. Ces possibilités peuvent prendre l'une des trois formes qui suivent :

- ◆ le groupement d'intérêt économique (G.I.E.),
- ◆ les sociétés coopératives,
- ◆ les sociétés en participation.

2-2-1. LES GROUPEMENTS PROPREMENT DIT (GIE ; SOCIETES COOPERATIVES DE TRANSPORTS)

Ce sont les formes juridiques prévues expressément par le législateur pour servir aux regroupements d'entreprises.

- ◆ Le groupement d'intérêt économique (G.I.E.)

L'article premier de l'ordonnance du 23 septembre 1967 stipule que le G.I.E. est destiné à "mettre en oeuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité."

C'est la forme la plus répandue de regroupement. Son succès provient de sa facilité de mise en oeuvre et de sa souplesse de fonctionnement.

Ce qui différencie le G.I.E. d'une société, c'est qu'il ne peut être constitué que pour prolonger l'activité économique de ses membres. Sans entreprises préexistantes, qui exploitent chacune leur fonds de commerce, il ne peut y avoir création de G.I.E. ; c'est cette restriction qui fait du G.I.E. une structure conçue spécifiquement en vue du regroupement d'entreprises.

Cette forme de regroupement et de groupement, qui a eu son heure de gloire voici une quinzaine d'années, est aujourd'hui en perte de vitesse. En effet, elle présente le grave inconvénient d'organiser une solidarité totale entre ses membres, ce qui fait peser sur chacun d'eux des risques importants dans le cas de la défaillance financière de la structure commune.

◆ Les sociétés coopératives

Elle prennent la forme de sociétés commerciales et elles bénéficient d'un statut spécial.

Bien évidemment, les transporteurs ont la possibilité de se regrouper au sein de ces sociétés coopératives dont un statut a été élaboré spécialement à leur intention. A côté des sociétés coopératives d'entreprises de transports, il faut savoir que des prestations de transports peuvent être offertes par deux autres catégories de sociétés coopératives :

- les sociétés coopératives de "droit commun",
- les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP).

Les sociétés coopératives de "droit commun" sont celles qui suivent le statut général des sociétés coopératives. L'article 1er de la loi du 10 septembre 1947 définit la société coopérative, d'où il ressort que les sociétés coopératives sont des sociétés à capital et personnel variables. Le but de la société coopérative n'est pas la recherche du profit capitaliste, mais la fourniture de produits ou de services meilleurs et moins chers. Ce but doit être atteint grâce à la solidarité des membres de la société qui sont à la fois associés et clients ou fournisseurs. Une société n'est véritablement une coopérative que lorsque les profits réalisés par la société sont répartis entre les membres selon la règle de la ristourne. La coopérative est un groupement fermé à l'intérieur duquel les associés jouent un rôle actif : ils ne se contentent pas d'apporter leur argent, mais promettent également de donner à la coopérative soit leur clientèle, soit une part de leur activité professionnelle.

Les sociétés coopératives ouvrières de production sont définies par la loi du 19 juillet 1978 comme "une société formée par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein. Les sociétés coopératives ouvrières de production peuvent exercer toutes activités professionnelles, sans autres restrictions que celles résultant de la loi".

Par ailleurs, l'article 262 du Code des marchés publics stipule que si des travaux ou fournitures sont répartis en lots de même nature ou de même consistance, la collectivité ou l'établissement contractant est tenu de réserver un lot sur quatre ou plusieurs lots qui seront attribués aux sociétés coopératives de production. Le fractionnement en lots et, notamment, la possibilité de scinder les "lots transports" des autres travaux, doivent être utilisés pour faciliter l'attribution de marchés publics aux SCOP de transports (circulaire 83-25, du 6 mai 1983, B.O.M.T. n° U.L.T.E. 83/27).

Les SCOP ont pour vocation de regrouper des "artisans", c'est à dire des patrons d'entreprise qui travaillent seul et pour leur propre compte ; ces artisans sont éventuellement assistés par des membres de leur famille et par un nombre réduit de salariés.

Les sociétés coopératives d'entreprises de transports sont régies par la loi du 20 juillet 1983. Ces sociétés sont formées exclusivement entre associés qui exercent eux-mêmes la profession de transporteur public routier.

L'Union Nationale des Coopératives de Transports (UNICOOPTRANS) fédère 27 coopératives de transports. Ces coopératives représentent 730 entreprises, 4200 véhicules, 5200 salariés, et 3 milliards de chiffre d'affaires (le nombre total de sociétés coopératives, autres que SCOP, serait de 35 à la date de rédaction du présent rapport).

Les sociétés coopératives du secteur des transports diffèrent des sociétés coopératives qui se sont créées dans les autres secteurs d'activités (agriculture, commerce de détail, etc) par la particularité suivante : les coopérateurs transporteurs exploitent au sein de la coopérative un fonds de commerce transport constitué, au démarrage de la coopérative, par leurs propres fonds de transports qui progressivement, au fil du temps, disparaissent petit à petit : le coopérateur transporteur qui n'exploite plus son fonds de commerce mais celui de la coopérative, ne retrouvera pas l'exploitation de son fonds propre le jour où il décidera son retrait de la coopérative ; par contre, l'épicier coopérateur poursuit l'exploitation de sa boutique et l'agriculteur membre d'une coopérative continue de labourer ses propres terres.

C'est cette particularité qui explique, entre autres, le faible nombre et le peu d'engouement de la forme coopérative chez les chefs d'entreprise du secteur des transports.

L'une des règles de base du mouvement coopératif est : "un homme-une voix". Cette règle signifie que, dans les assemblées générales, chaque coopérateur pèse du même poids, quel que soit sa part dans le capital social de la coopérative. L'adhésion à une coopérative nécessite un état d'esprit particulier puisque le coopérateur accepte de se fondre dans une collectivité et renonce à jouer la carte de l'individualisme.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'une des autres règles qui différencie la coopérative des sociétés commerciales de droit commun est la règle de la ristourne : la ristourne correspond à l'excédent réalisé par la coopérative, pour les opérations réalisées entre sociétaires, au cours d'un exercice social et qui est reversé aux coopérateurs au prorata du chiffre d'affaires effectué avec la coopérative. La pratique de la ristourne revient à rémunérer, certes de façon indirecte, le travail accompli par le coopérateur alors que les dividendes versés à ses actionnaires par une société de type capitaliste rémunèrent le capital.

Si dans ses principes et sur le plan juridique, il est facile de distinguer la société coopérative de la société commerciale de type capitaliste, il n'en est pas toujours de même dans la pratique : certaines coopératives d'entreprises de transports fonctionnent à l'identique de leurs consoeurs qui ne bénéficient pas d'un statut juridique particulier.

Les sociétés coopératives sont, de notre point de vue, des groupements d'entreprises qui engagent leurs membres bien au delà d'une simple collaboration ou coopération.

2-2-2. UNE FORME VOISINE DE GROUPEMENT: LA SOCIETE EN PARTICIPATION.

Le législateur ne l'a pas conçue comme structure de groupement des entreprises. Mais la simplicité de sa constitution et de son fonctionnement lui permet d'être utilisée à des fins les plus diverses.

C'est pourquoi, nous considérons la société en participation comme une forme voisine du G.I.E et de la Coopérative : elle permet effectivement le groupement d'entreprises. Mais la pratique a montré que cette forme juridique pouvait aussi être utilisée au profit exclusif des dirigeants de la société en participation et donc au détriment des associés de cette dernière.

La société en participation est une société pour laquelle les associés se sont abstenus délibérément de la faire immatriculer au registre du commerce et des sociétés. La société en participation prend tout son intérêt lorsque des personnes physiques ou morales décident de réaliser en commun et secrètement une ou plusieurs opérations commerciales dans le but d'en partager les bénéfices éventuels.

Par de nombreux aspects, la société en participation se rapproche de la société de fait.

Le caractère, parfois et même souvent, occulte des sociétés de participation ne permet pas d'en connaître leur nombre. Seules, quelques-unes ont été connues en leur temps : la Savam, la Coget Ces sociétés ont disparu ou ont pris une autre forme juridique.

La société en participation réunit des associés qui ont eux-mêmes la qualité de commerçants. En conséquence, des entreprises de transports en nom propre, généralement des entrepreneurs individuels travaillant seuls, peuvent y être associés et, jusqu'à une date récente, le chef d'entreprise, associé de la société en participation, n'avait pas à justifier la possession de l'attestation de capacité nécessaire à l'exercice de la profession de transporteur. C'est pourquoi, elle a connu un certain succès.

La circulaire ministérielle n° 53/90 du 1er juin 1990, relative à la sous-traitance, précise qu'une société en participation ne peut être considérée comme un groupement d'entreprises au sens de l'article 17 du décret du 16 mars 1986 (article 17, alinéa 3 : "Les autorisations délivrées aux associés ou aux membres d'une coopérative d'entreprises de transports ou d'un groupement d'entreprises, visées à l'article 3 du présent décret, et affectées par ceux-ci à la coopérative ou au groupement sont mises à la disposition de la coopérative ou du groupement. Elles portent mention du nom de cette coopérative ou de ce groupement ..." ; article 3 : "Dans le cas des coopératives d'entreprises de transport et des groupements d'entreprises de transport ou de location dotés de la personnalité morale, les entreprises membres sont inscrites au registre susvisé (registre des transporteurs ou des loueurs)". La coopérative ou le groupement l'est également et son inscription comporte la liste des entreprises membres. Par ailleurs, il a été jugé en 1982 que le conducteur, associé d'une société en participation à laquelle il a apporté son fonds de commerce doit être inscrit au registre du commerce et des sociétés.

Il ressort de la lecture et de la combinaison des textes entre eux que les associés d'une société en participation doivent s'inscrire au registre des transporteurs. L'utilisation d'une telle structure a perdu beaucoup de son intérêt ; elle ne peut plus être utilisée aussi facilement qu'auparavant dans des relations de sous-traitance avec de pseudo chefs d'entreprises corvéables et taillables à merci (jusqu'à une date récente, les associés des sociétés en participation étaient souvent recrutés dans la population des conducteurs salariés ; beaucoup d'entre eux, dans l'incapacité de justifier la possession de l'attestation de capacité professionnelle, ne remplissaient pas les conditions d'inscription au registre des transporteurs).

En conséquence, nous verrons plus loin que cette forme sociale, qui est d'utilisation réduite, ne peut que rester marginale dans le secteur du transport et qu'elle n'est donc, de notre point de vue, pas appelée à un grand avenir.

La société en participation s'apparente davantage à une structure d'organisation de la production de type capitaliste qu'à un groupement d'entreprises. Dans sa pratique, cette forme juridique a été souvent détournée de sa finalité et a abouti, par l'intermédiaire de contrats annexes, à l'asservissement de nombre de petits transporteurs.

Pour illustrer notre propos, nous reproduisons ci-après, après avoir transformé le nom des sociétés citées, quelques extraits d'un jugement rendu par la cour d'appel de Rouen dans laquelle la partie appelante était la société gérante (la SOPAR) d'une société en participation :

"La SOPAR a conclu avec les personnes qui suivent, Mr X, Mr Y, des contrats assortis de diverses annexes. Selon les dispositions de ces documents, la SOPAR et chacune des personnes respectivement concluent un contrat de société en participation, ayant pour objet l'exploitation des éléments d'un fonds de commerce loué par la SOPAR. Celle-ci est gérante de la société en participation et agit à l'égard des tiers comme mandataire de l'autre associé. La SOPAR met à la disposition de la société en participation la jouissance des éléments du fonds de commerce comprenant notamment un camion et une remorque, la clientèle, le nom commercial, le droit à la location de pneus Good Year, des cartes de crédit. Elle fournit aussi l'assurance des marchandises transportées. Elle s'engage à faire assurer par la participation l'exécution de toutes opérations de transports que son associé pourrait éventuellement lui procurer sous réserve que celles-ci puissent être traitées aux conditions habituellement pratiquées.

L'associé de la SOPAR apporte à la société en participation son industrie, 2.000 francs versés au capital de la SOPAR et une somme de 24.000 francs. Il s'engage, dans le cadre de la société en participation, à assurer lui-même la conduite du véhicule mis à la disposition de la société en participation sauf faculté de se faire remplacer à ses frais en cas de force majeure, à utiliser les cartes de crédit, à suivre les cours de formation dans le but d'obtenir le certificat d'aptitude professionnelle de transporteur routier. Il est stipulé que le coparticipant de la SOPAR jouira d'une entière et absolue liberté d'organisation de son travail et d'exécution des contrats de transports dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur, qu'il pourra fixer ses propres temps de conduite et déterminer ses temps d'arrêt. La société en participation doit payer certaines redevances mensuelles à la SOPAR pour frais de gestion, frais administratifs, assurances de véhicules et gestion des dossiers correspondants, mise à disposition de pneumatiques. Il est prévu, de façon générale, que les coparticipants seront remboursés des frais engagés pour le compte de la participation sur justificatifs. Les bénéfices et les pertes de la société en participation sont répartis à raison de 2% SOPAR et 98% pour son coparticipant."

2-3. LES FORMES COMMERCIALES DE LA COOPERATION INTER-ENTREPRISES

Ce sont toutes les possibilités qui n'associent pas les entreprises dans une structure juridique à vocation commerciale. Il n'y a donc pas groupement d'entreprises mais seulement coopération. Dans tous les cas où cette coopération n'est pas matérialisée ou constatée par un écrit, nous considérons qu'elle est informelle. Cette coopération sera dite précaire lorsque les rapports contractuels liant les partenaires peuvent cesser du jour au lendemain.

Dans tous les cas, la coopération inter-entreprises prend la forme d'accords, de contrats, de conventions, de chartes. Ces accords ne rentrent dans le cadre d'un processus de coopération que s'ils présentent un certain nombre de caractéristiques : ils doivent faire naître des réels liens de partenariat c'est à dire qu'ils doivent prendre en compte l'intérêt particulier de chaque partie prenante dans un esprit de partage des avantages retirés par chacun.

La coopération inter-entreprises s'oppose à la relation "donneur d'ordre - sous-traitants" ; la coopération s'effectue entre collègues dont les activités sont soit complémentaires, soit identiques.

Nous classerons donc parmi les formes que peut prendre la coopération inter-entreprises :

- les accords d'entreprise soumis au droit commercial usuel,
- le franchisage qui correspond à une forme très particulière d'accords commerciaux..

2-3-1. LES ACCORDS D'ENTREPRISES ET DE CORRESPONDANCE

Ils sont très répandus et peuvent porter sur différents aspects : ils peuvent concerner des questions commerciales, des questions d'exploitation ou même l'entretien des véhicules.

Ainsi, deux entreprises, évoluant sur des marchés différents, peuvent se partager les services d'un même attaché commercial.

En ce qui concerne la fonction exploitation, on ne dénombre plus les accords de rechargement entre transporteurs. La coopération peut aller plus loin dès lors qu'elle s'organise autour de la notion de réseau. Les réseaux sont constitués d'une pluralité d'entreprises liées entre-elles par une convention ; cette convention porte fréquemment le nom de charte.

La création de réseaux s'est faite dans le transport, principalement dans le secteur de la messagerie. Actuellement, des essais de constitution de réseaux sont en cours dans le secteur des transports de lots à la demande. Mais à la différence de ce qui se passe dans le secteur de la messagerie, les réseaux dans l'activité de transports à la demande sont des réseaux intégrés, c'est à dire réalisés au sein d'un même groupe de transport, soit au travers d'agences, soit au travers de filiales.

2-3-2. LE FRANCHISAGE

Il est apparu dans le transport voici une quinzaine d'années. On le retrouve dans presque toutes les activités de transports :

- la messagerie rapide et express,
- le déménagement,
- la location de véhicules industriels,
- le transport à la demande.

Le franchisage ne fait l'objet d'aucun texte réglementaire ou législatif spécifique. C'est avant tout autre chose un contrat commercial ; la Fédération Française de Franchisage a élaboré une définition du contrat de franchisage. Selon elle, le franchisage se définit "comme une méthode de collaboration entre une entreprise franchisante d'une part et une ou plusieurs entreprises franchisées d'autre part. Elle implique pour l'entreprise franchisante :

1° - La propriété d'une raison sociale, d'un nom commercial, de sigles et symboles, d'une marque de fabrique, de commerce ou de service, ainsi qu'un savoir faire mis à la disposition des entreprises franchisées.

2° - Une collection de produits et/ou de services :

- offerte d'une manière originale et spécifique,
- exploitée obligatoirement et totalement selon des techniques commerciales uniformes préalablement expérimentées et constamment mises au point et contrôlées.

Cette collaboration a pour but un développement accéléré des entreprises contractantes, par l'action commune résultant de la conjonction des hommes et des capitaux, tout en maintenant leur indépendance respective, dans le cadre d'accords d'exclusivité réciproque. Elle implique une rémunération ou un avantage économique acquis au franchiseur propriétaire de la marque et du savoir-faire".

Alors que le domaine de prédilection du franchisage est la distribution de produits de préférence "grand public", il connaît aujourd'hui un essor dans le secteur des prestations de services, notamment dans l'hôtellerie, la restauration, le nettoyage et la teinturerie, le travail temporaire, les agences matrimoniales, la location de voitures ou de camions.

Le secteur privilégié de développement du franchisage est le commerce de détail, car la notoriété du produit influence largement le niveau des ventes. L'importance prise par les marques et les enseignes a permis la diffusion du franchisage dans le secteur des prestations de services : c'est ce qui explique son apparition dans le secteur des transports. A notre connaissance, l'entreprise ESCUDE a été la première à l'utiliser dans l'activité de transports de lots ; dans le monde de la location, la franchise LOVE-FRANCE est bien connue.

Le franchisage implique que le franchisé exploite lui-même un fonds de commerce, que celui-ci soit sa propriété ou la propriété d'un tiers.

Le franchisage réunit donc un ensemble d'entreprises indépendantes, commercialisant des produits ou des services identiques. Pour le bon fonctionnement de la franchise, il est de règle que les franchisés ne se fassent pas concurrence entre-eux et aient donc des zones d'achalandage qui leur soient propres. Le franchisage ne peut donc se concevoir que pour des activités s'exerçant sur un large territoire avec une clientèle locale propre à chaque entreprise appartenant au réseau.

2-4. LES FORMES INDIRECTES DE COOPERATION INTER-ENTREPRISES

Nous distinguerons les coopérations d'entreprises initiées par des tiers de celles qui prennent naissance à l'initiative des futurs partenaires.

2-4-1. LES COOPERATIONS EXISTANT AU TRAVERS DE L'ACTION DE PERSONNES MORALES INDEPENDANTES.

Le secteur associatif est très développé dans notre pays. L'association est un contrat qui permet le groupement tant des personnes physiques que morales. L'article 1er de la loi de 1901 en donne la définition suivante : "L'Association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité, dans un but autre que de partager des bénéfices".

La liberté d'association est une conséquence de la liberté individuelle, principe fondamental inscrit dans notre constitution. En vertu de ce principe, une association n'est pas tenue de rentrer dans un cadre juridique précis, elle n'est pas obligatoirement régie par la loi de 1901. Le syndicat est une catégorie d'association particulière ; le code du travail en donne la définition reproduite ci-après : "Le syndicat est une association de personnes exerçant : la même profession, des métiers similaires, des professions connexes, concourant à l'établissement de produits déterminés, ou la même profession libérale".

Qui dit partenariat, regroupement, collaboration, coopération dit rejet de l'individualisme à tout crin. Pris dans ce sens, l'adhésion des transporteurs à un syndicat professionnel est une forme certaine de coopération. Bien sûr, la vocation d'un syndicat professionnel est de défendre les intérêts professionnels de ses membres. Statutairement les syndicats ne peuvent pas vendre de prestations commerciales à leurs adhérents, c'est pourquoi, ils créent parfois, à la demande de leurs adhérents, des sociétés commerciales dont l'objet social est d'offrir un certain nombre de prestations de services aux transporteurs affiliés ou non au syndicat : achats de gazole, assurances, etc.

La structure associative, régie par la loi de 1901 sur les associations, est parfois utilisée pour rassembler les transporteurs sur un objet spécifique (clubs départementaux des jeunes transporteurs, cercle d'études du transport, etc). Ces associations sont des lieux de rencontres et d'échanges d'idées. Les associations réunissent d'abord les hommes avant de fédérer les entreprises, même lorsque se sont ces dernières qui officiellement y sont adhérentes.

L'actualité récente donne un bon exemple de l'utilisation de la structure associative pour la défense d'intérêts communs : ce fut le cas de la "coordination des transporteurs" lors des actions de protestation du mois de décembre 1991 (associations de défense dans le cadre du dépôt de bilan d'Extrans). A la différence d'un syndicat, les associations de défense se créent par rapport à un problème particulier et disparaissent dès que le problème pour lequel elles ont vu le jour trouve un point d'aboutissement.

2-4-2. LES COOPERATIONS INDIRECTES INITIEES PAR LES ENTREPRISES ELLES-MEMES

La création d'une filiale commune ou l'échange de participations sont d'autres formes que peuvent prendre les rapports de collaboration entre entreprises.

Les pouvoirs publics devraient soumettre, prochainement, au vote du parlement, un projet de loi portant création de la "Société par Actions Simplifiée"(S.A.S.). Ce projet a pour objet de permettre aux entreprises de rapprocher leurs activités au sein d'une filiale commune.

Toutefois, ce projet ne concernerait que des entreprises relativement importantes et aucunement les petites entreprises de transports puisque chaque associé de la S.A.S. devra disposer d'un capital d'au moins 1,5 million de francs. En contrepartie, les membres de la S.A.S. bénéficieront d'une très grande liberté pour organiser leur fonctionnement interne ; la contrainte principale en serait la responsabilité du Président de la S.A.S. vis à vis des tiers.

2-4-2-1. La filiale commune

Une filiale est une société dont le capital est détenu par une ou plusieurs autres entreprises.

Sur un plan juridique, une filiale est toute société dont plus de la moitié du capital appartient à une autre société.

Du point de vue fiscal, est considérée comme filiale toute société dont 10% au moins du capital sont détenus par une autre société ou dont le coût d'acquisition de la participation de la société mère dépasse 150 millions de francs.

Une filiale sera dite commune lorsqu'elle aura cette caractéristique fiscale par rapport à plusieurs entreprises.

Contrairement au G.I.E., la filiale commune permet d'élargir l'activité et l'objet de ses membres. Ainsi, la filiale commune pourra voir le jour pour des raisons commerciales (implantation dans une région où les sociétés mères sont absentes), stratégiques (rachat d'une entreprise à plusieurs transporteurs pour éviter la venue d'un grand groupe).

La création d'une filiale commune peut être une première étape vers une fusion : la filiale commune peut être alors le réceptacle de certains actifs de leurs sociétés mères. La filiale commune peut-être une fin en soit : par exemple, plusieurs transporteurs décident de se grouper pour constituer entre-eux une société spécialisée dans l'affrètement.

Enfin une filiale commune peut-être envisagée par plusieurs entreprises pour réaliser en commun une opération commerciale ponctuelle, bien que souvent, du fait des lourdeurs de constitution, de fonctionnement et de dissolution, ce ne sera pas la structure juridique retenue.

La filiale commune peut prendre toutes les formes juridiques prévues par la loi sur les sociétés commerciales :

- société à responsabilité limitée,
- société anonyme,
- société en nom collectif,
- et pourquoi pas société en commandite.

La création d'une filiale nécessite un projet d'entreprise clair. Son caractère, a priori irréversible, oblige à ne pas s'engager à la légère.

La filiale commune permet à plusieurs entreprises de réaliser ensemble un projet. Elle ne donne pas naissance à un groupement d'entreprises, la filiale ayant une existence indépendante de celle de ses associés. Elle s'assimile plutôt à une forme de collaboration inter-entreprises.

2-4-2-2. Les échanges de participations

Il s'agit là de prises de participation financières réciproques dans le capital de plusieurs entreprises. Ainsi, l'entrée dans le capital de la société d'un confrère est souvent la première étape d'une collaboration plus étroite soit au niveau commercial soit au niveau de l'exploitation soit au niveau de la gestion. Elle s'accompagne souvent d'échanges d'administrateurs ou de dirigeants.

Qui dit participations croisées, ne signifie pas obligatoirement mise en place de synergies et échanges d'informations et de savoir-faire : il faut encore que les entreprises aient la volonté de travailler ensemble à la recherche de ces synergies.

Il va de soit que la condition préalable à tout échange de participation est que les entreprises soient exploitées sous une des formes sociales prévues par la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

2-5. DENOMBREMENT DES DIVERSES POSSIBILITES DE GROUPEMENT ET FORMES DE COOPERATION INTER-ENTREPRISES

Nombre d'entreprises de transports routiers de marchandises : 36.762 en 1989.

Nombre d'entreprises de moins de 6 salariés : 28.653 en 1989.

Coopératives : 35

◆ Sous statut de la loi de 1947 : 5

◆ Sous statut de S.C.O.P. : 5

◆ Sous statut de la loi de 1983 : 25

- Depuis plusieurs années, le nombre de coopératives est stable. Les créations viennent compenser les disparitions.

- Le mouvement coopératif ne concerne que 800 entreprises employant 5.500 salariés et réalisant 3,5 milliards de chiffre d'affaires.

Groupement d'intérêt économique : 200

◆ Sur la base de 2 G.I.E. par département, constitués entre ou avec des petits transporteurs, c'est de l'ordre de 200 G.I.E. qui fonctionneraient sur notre territoire.

◆ D'après nos constatations, le nombre de G.I.E. faisant fonction de centrale d'achats serait du même ordre que le nombre de G.I.E. à vocation commerciale.

◆ La structure G.I.E. est passée de mode, notamment dans sa vocation commerciale. Elle fait de moins en moins recette comme centrale d'achats.

◆ Nous n'avons pas réussi à déterminer le chiffre d'affaires net transport réalisé par les G.I.E. constitués entre petites entreprises de transports. Mais selon toute vraisemblance, il reste très marginal (inférieur à 1%) par rapport au chiffre d'affaires effectué par l'ensemble des entreprises de moins de 6 salariés.

Sociétés en participation : 10

◆ Les sociétés en participation ne sont pas immatriculées et leur dénombrement restera toujours incertain. A notre connaissance, elles ne seraient pas plus d'une dizaine à fonctionner entre ou avec des petits transporteurs comme associés.

- Comme structure de groupement de petites entreprises de transports, elle est progressivement abandonnée.

Filiales : > 100

◆ Nous estimons à plus de la centaine le nombre de sociétés filiales constituées avec ou entre petits transporteurs.

- Les formes juridiques prises par les filiales sont essentiellement celles de la SA et SARL.

- Le nombre des sociétés filiales tend à augmenter. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir.

Associations / Syndicats : > 200

◆ Nous en estimons le nombre à plus de 200, compte tenu de leur départementalisation.

- Ces structures ne sont généralement pas réservées exclusivement aux petites entreprises.

- Associations et syndicats sont de plus en plus souvent à l'origine de la constitution de sociétés commerciales dont l'objet est de fournir les prestations les plus diverses aux adhérents de ces associations.

Prises et échanges de participation : < 100

◆ Cette pratique est d'autant moins répandue que les entreprises sont petites. Nous en estimons le nombre à moins de la centaine.

- Cette modalité de collaboration ne nous semble pas vouée à un grand développement dans l'état actuel des mentalités des petits transporteurs.

Accords commerciaux (hors cas de sous-traitance) : quelques centaines tout au plus.

◆ Les accords commerciaux, instituant une collaboration entre entreprises et tissant donc des liens privilégiés entre-elles, peuvent être estimés à plusieurs centaines. Toutefois, la fréquence de ces accords diminue en fonction de la taille des entreprises : plus cette dernière est petite, plus les opportunités d'accords commerciaux à caractère de partenariat s'amenuisent.

2-6. CONCLUSION

La panoplie des formes que peuvent prendre les rapprochements ou les regroupements d'entreprises de transports est finalement très large. Face à des possibilités aussi nombreuses, les entreprises peuvent rester perplexes quant au choix de la forme à adopter. Une première réponse leur sera donnée après qu'elles aient examiné les règles de fonctionnement des différentes structures : les avantages et les inconvénients de telle ou telle formule apparaîtront au grand jour.

3 - DESCRIPTION DES REGLES DE FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE REGROUPEMENT OU DE COOPERATION INTER-ENTREPRISES (APPROCHE JURIDIQUE DU PROBLEME)

3-1. LES PRINCIPALES REGLES DE FONCTIONNEMENT

Pour ce qui concerne chacune des formes structurées de rapprochement ou de regroupement d'entreprises, nous examinerons notamment les points suivants :

- ◆ L'objet social
- ◆ Les apports de capitaux
- ◆ Le nombre d'adhérents ou d'associés et les restrictions les concernant
- ◆ Les principales règles d'organisation et de fonctionnement
- ◆ La responsabilité des adhérents, membres ou associés
- ◆ Le régime fiscal
- ◆ La cession des droits sociaux

3-1-1. LE GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE

- ◆ **Objet social**

L'article premier de l'ordonnance n° 67.821 du 23 septembre 1967 stipule que : "Deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent constituer entre elles, pour une durée déterminée, un G.I.E. en vue de mettre en oeuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité."

Cet article est clair : l'objet social d'un G.I.E. est de réaliser des opérations s'inscrivant dans le prolongement de l'activité de ses membres.

Cet objet social peut être civil ou commercial.

En conséquence de cet article, le champ d'utilisation du G.I.E. est considérablement réduit.

◆ Apports de capitaux

L'ordonnance de 1967 dispose dans son article second que : "Le G.I.E. ne donne pas lieu par lui-même à réalisation et partage de bénéfices et peut être constitué sans capital".

Il ressort de cet article que les apports sont facultatifs. Un G.I.E. peut donc être constitué avec ou sans capital. La garantie offerte au tiers est le patrimoine personnel de chacun de ses adhérents.

Les apports peuvent prendre la forme d'apport en nature, en espèces ou en industrie.

◆ Nombre d'adhérents

Un groupement nécessite d'être au moins deux. L'ordonnance de 1967 n'a pas prévu d'autre limitation en ce qui concerne le nombre de membres pouvant y adhérer. Mais, comme toute structure où l'intuitu personae est très fort, elle est, dans les faits, réservée au regroupement d'un petit nombre de personnes, que celles-ci soient des personnes morales ou physiques.

◆ Principales règles d'organisation et de fonctionnement

Les principes

* Ce sont les statuts qui fixent les règles de fonctionnement et d'administration du groupement.

* Sauf disposition contraire des statuts, les décisions sont prises à l'unanimité des membres du groupement.

Règles principales

* L'assemblée du G.I.E. a obligation de se réunir à la demande du quart de ses adhérents.

- Seules des personnes physiques peuvent être nommées administrateurs d'un G.I.E.

- La direction du G.I.E. peut-être assumée par un administrateur unique ou, en cas de pluralité d'administrateurs, par un Président.

- Responsabilité

L'article 4, alinéa 1er de l'ordonnance précise : "Les membres du Groupement sont tenus des dettes de celui-ci sur leur patrimoine propre. Ils sont solidaires, sauf convention contraire avec le tiers cocontractant".

Il apparaît donc, à la lecture de cet article, que la responsabilité des membres d'un G.I.E. est indéfinie et solidaire.

On peut légitimement s'étonner d'une telle disposition ; en fait, elle est la contrepartie de la grande souplesse de fonctionnement du G.I.E. et de l'absence d'apport obligatoire de capital.

- Régime fiscal

Le G.I.E. bénéficie de la transparence fiscale. Il ne fait pas l'objet d'une imposition directe des bénéfices qu'il réalise, mais ce sont ses membres qui supportent l'imposition fiscale au prorata de leur part respective dans le résultat du G.I.E. En matière de T.V.A., le G.I.E. est soumis aux règles de droit commun.

- Cession des "droits sociaux "

Les conditions d'admission et le retrait des membres sont en principe indiqués dans les statuts.

En cas de silence de ceux-ci, l'admission d'un nouveau membre nécessite une décision unanime des adhérents. Par ailleurs, l'ordonnance de 1967 pose le principe du droit au retrait ; à défaut d'accord entre l'adhérent et les autres membres du groupement, c'est au juge qu'il appartient de fixer les conditions de ce retrait.

3-1-2. LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

3-1-2-1. Les sociétés coopératives (de transport) de droit commun

◆ Forme juridique

Aucun texte légal n'impose à la société coopérative de se mouler dans une forme particulière de société.

◆ Capital social

Il est variable de façon à faciliter l'entrée et le retrait des coopérateurs.

◆ Nombre d'associés

C'est celui que permet la loi pour le statut choisi par la société de type coopérative.

Aucune restriction n'est prévue par la loi en ce qui concerne l'importance économique des coopérateurs (aucune limitation en terme de nombre de salariés).

◆ Régime fiscal

Elles sont soumises à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun.

Toutefois, elles bénéficient, sur certaines de leurs opérations, d'une exonération : les bénéfices, encore appelés ristournes, répartis entre les coopérateurs au prorata des opérations traitées avec chacun d'eux, qui proviennent d'opérations faites entre la coopérative et eux-mêmes, sont déduits de l'assiette imposable à l'impôt sur les sociétés.

Il s'ensuit que ces coopératives ne sont redevables de l'impôt sur les sociétés qu'à raison :

- des excédents provenant des opérations faites avec des tiers,
- de l'intérêt statutaire versé aux associés ou actionnaires,
- et des bénéfices mis en réserve.

En matière de T.V.A., la société coopérative est soumise aux règles de droit commun.

3-1-2-2 Les sociétés coopératives d'entreprises de transports (statut du 20 juillet 1983)

◆ Forme juridique

Les sociétés coopératives d'entreprises de transports sont, selon le cas, des sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.) ou des sociétés anonymes (S.A.). Elles bénéficient d'un statut particulier et s'écartent donc du droit commun des sociétés par certains de leurs aspects.

Article 4 de la loi : "Les sociétés coopératives (...) sont régies par les dispositions du présent titre et, en ce qu'elles ne sont pas contraires à celles-ci (...) de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 modifiée sur les sociétés commerciales".

◆ Objet social

L'article 35 de la loi n° 83.657 du 20 juillet 1983 stipule dans son article 35 que : "Les sociétés coopératives d'entreprises de transports ont pour objet l'exercice de toutes les activités des entreprises de transports publics de marchandises et de voyageurs."

A la lecture de cet article, il apparaît que la société coopérative d'entreprises de transports n'est pas limitée dans l'étendue des activités qu'elle peut entreprendre, sous réserve bien sûr que cette activité soit en relation directe ou indirecte avec une activité de transport. L'objet social de la coopérative peut reprendre celui de ses propres associés, voire être plus large ou moins étendu.

La société coopérative pourra, par exemple, développer des activités logistiques de stockage au profit des clients pour lesquels elle effectue des prestations de transport, quand bien même aucun de ses coopérateurs ne serait présent sur ce marché de l'entreposage.

◆ Apports en capitaux

Ils sont obligatoires.

Article 12 de la loi de 1983 : "Le capital social des sociétés coopératives (..) constituées sous forme de société à responsabilité limitée est au moins de 10.000 francs ; lorsqu'elles sont constituées sous forme de société anonyme, le capital social est au moins de 50.000 francs."

Parce que le législateur a voulu faciliter et encourager la création de sociétés coopératives, il a fixé les minima de capital social à des montants cinq fois moins élevés de ceux qui s'appliquent aux sociétés commerciales de même type mais qui suivent le régime de droit commun.

◆ Capital social

Il est variable.

◆ Nombre d'associés (coopérateurs) :

L'article 7 dispose : "Le nombre des associés ne peut être inférieur à sept si la société coopérative est constituée sous forme de société anonyme et il ne peut être inférieur à quatre, ni supérieur à cinquante, si la société coopérative est constituée sous forme de société à responsabilité limitée."

Ainsi que nous avons eu l'occasion de l'écrire dans un précédent paragraphe, plus que le nombre de coopérateurs, c'est leur taille qui fait l'objet d'une réglementation particulière puisque "seuls peuvent être associés d'une société coopérative (...) les personnes physiques, chefs d'entreprises ou morales, exerçant la profession de transporteur public et dont l'effectif permanent n'excède pas quinze salariés (et) les personnes physiques ou morales dont l'activité est identique ou complémentaire (...) lorsque l'effectif permanent des salariés qu'elles emploient n'excède pas cinquante. Toutefois, le montant total des opérations réalisées avec une société

coopérative par les associés de cette catégorie ne peut dépasser le quart du chiffre d'affaires annuel de cette coopérative (...)."

Le législateur a volontairement réservé le statut de la coopération d'entreprises de transports aux petites et moyennes entreprises du secteur.

◆ Principales règles d'organisation et de fonctionnement

Ce sont celles du droit commun des sociétés commerciales qui ne sont pas en contradiction avec les principes fondamentaux de la coopération.

A cet effet, la loi de 1983 rappelle dans son article 14 que "chaque associé dispose d'une seule voix dans les assemblées" et "sur première convocation, l'assemblée générale ordinaire ou l'assemblée des associés ne délibère valablement que si sont présents ou représentés un quart au moins des associés inscrits au jour de la convocation s'il s'agit d'une société anonyme, ou la moitié au moins des associés présents ou représentés."

Ces dispositions de la loi font de la société coopérative un groupement d'hommes et de moyens, à l'opposé de la société de type capitaliste où le nombre de droits de vote possédés par chaque associé est proportionnel à sa part dans le capital social.

◆ Responsabilité

Article 13, loi de 1983 : "La responsabilité des associés dans le passif de la société coopérative peut s'étendre à leur patrimoine, sans pouvoir excéder trois fois le montant des parts sociales détenues, libérées ou à libérer."

Les créanciers de la société coopérative ne peuvent poursuivre le paiement des dettes contre les associés qu'après avoir vainement mis en demeure la société coopérative par acte extrajudiciaire."

De la rédaction de cet article, on en déduit que les sociétés coopératives ont la possibilité, au travers d'une clause statutaire, de limiter la responsabilité de leurs coopérateurs aux montants de leurs apports de manière à ce que se soit le droit commun qui une nouvelle fois s'applique.

Si le législateur a souhaité élargir la responsabilité des coopérateurs à trois fois le montant des parts sociales qu'ils détiennent, c'est pour assurer une meilleure protection des tiers qui contractent avec la coopérative. En effet, les coopératives fonctionnent avec les moyens appartenant aux coopérateurs et le volume d'affaires traité par la coopérative peut être sans rapport avec sa surface financière.

◆ Régime fiscal

C'est, globalement, celui des sociétés coopératives de droit commun avec en plus la disposition suivante : la fraction, au moins égale à 15% de l'excédent net de gestion, est affectée, en franchise d'impôt sur les sociétés, à la constitution d'un compte spécial indisponible (l'excédent net de gestion est égal au solde créditeur du compte de résultat, diminué des pertes reportées).

◆ Cession des droits sociaux

Ce problème est traité dans l'article 11 de la loi : "Le capital des sociétés coopératives (...) est représenté par des parts sociales nominatives. La cession des parts sociales est soumise à agrément préalable dans les conditions fixées par les statuts ou, à défaut, à agrément de l'assemblée générale ou de l'assemblée des associés".

La société coopérative est une société à capital variable, ce qui facilite l'adhésion d'un nouvel associé comme le retrait de l'un d'eux, sans avoir à procéder obligatoirement à une cession de droits sociaux : article 9 : "Tout associé peut se retirer de la société coopérative dans les conditions prévues aux statuts. En cas de retrait ou d'exclusion, l'associé ou ses ayants droit ne peuvent prétendre qu'au remboursement de la valeur nominale des parts sociales, réduite, à due concurrence, des pertes inscrites au bilan à la clôture du dernier exercice social ..."

3-1-2-3. La société coopérative ouvrière de production (SCOP)

◆ Forme juridique

Elle prend la forme soit d'une S.A. soit d'une S.A.R.L.

◆ Objet social

La loi du 19 juillet 1978 précise que "les sociétés coopératives ouvrières de production peuvent exercer toutes activités professionnelles, sans autres restrictions que celles résultant de la loi".

◆ Apports en capitaux

Lorsque la SCOP prend la forme d'une SARL, le capital social est au minimum de la moitié du montant minimal prévu pour les SARL de type classique. Lorsqu'elle est constituée sous forme de société anonyme, le capital est au minimum de la moitié du montant minimal prévu pour les sociétés anonymes de type classique.

◆ Associés

Les SCOP, qui peuvent employer des personnes qui ne possèdent pas la qualité d'associé, doivent comprendre au minimum quatre associés employés dans l'entreprise dans le cas où elles ont pris la forme de SARL et au minimum de sept lorsqu'elles sont constituées sous la forme de société anonyme.

◆ Fonctionnement

Le vote plural est limité par la loi.

Ainsi, aucun associé ne peut, en plus de sa propre voix, disposer de plus d'une voix si le nombre d'associés de la SCOP est inférieur à vingt. Dans les autres cas, aucun associé ne peut détenir plus de un vingtième du nombre de voix.

La loi fixe au tiers le nombre maximum de mandats de gérants, d'administrateurs, de membres du directoire ou du conseil de surveillance qui peuvent être attribués à des associés qui ne sont pas employés par la coopérative.

◆ Résultat

Les excédents nets de gestion sont répartis comme suit :

- 15% sont affectés à la constitution de la réserve légale jusqu'à ce que la réserve atteigne le montant le plus élevé atteint par le capital social,
- une fraction de l'excédent est portée à un compte appelé "fonds de développement",
- 25% au moins sont attribués à l'ensemble des salariés, associés ou non, selon les dispositions prévues aux statuts de la société coopérative,
- une fraction des excédents, ne dépassant pas celle qui bénéficie à l'ensemble des salariés, peut être affectée au paiement de dividendes, sans toutefois dépasser l'une des deux limites suivantes : 6% du montant du capital social ou, s'il est supérieur à 6%, le taux moyen de rendement des obligations.

3-1-3. LA FILIALE COMMUNE

Elle peut prendre toutes les formes juridiques prévues par la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

- ◆ Société en nom collectif (S.N.C.)
- ◆ Société à responsabilité limitée (S.A.R.L.)
- ◆ Société anonyme (S.A.)
- ◆ Société en commandite (simple ou par action)

Le statut de chacune de ces structures est bien connu. Nous ne rappellerons que les points qui peuvent intéresser la présente étude.

◆ Société en nom collectif

- Nombre d'associés : au moins deux.
- Statut des associés : commerçants.
- Apports : facultatifs.
- Type d'apports possibles : en espèces, en nature, en industrie.
- Direction : gérant.
- Responsabilité des associés : solidaire et indéfinie.
- Organes de direction : assemblée générale.
- Majorités : unanimité sauf clause contraire des statuts.
- Régime fiscal : B.I.C.
- Cession des droits sociaux : unanimité des associés.

La société en nom collectif est le type même de société de personnes constituée en vertu de la personnalité des associés. L'intuitu personae y est total. Elle présente le grave inconvénient de faire supporter à ses associés une très lourde responsabilité mais peut présenter, dans certaines circonstances, un intérêt certain car :

- la règle de l'unanimité, qui peut être écartée par les statuts, met à égalité tous les associés,
- les apports en capital ne sont pas obligatoires,

- dans certains cas, son régime fiscal peut s'avérer plutôt favorable dans les deux cas suivants :

l'entreprise est déficitaire : ce déficit est déductible du revenu imposable des associés,

l'entreprise est bénéficiaire et les associés sont soumis à l'impôt sur les sociétés : le bénéfice de la S.N.C. sera imposé à l'I.S. au niveau des sociétés mères.

◆ La société anonyme

- Nombre d'associés : 7 minimum.

- Direction : deux formes sont possibles :

la S.A. à Conseil d'Administration : l'assemblée générale des actionnaires élit les administrateurs du conseil d'administration. Le conseil d'administration élit son président qui devient Président-Directeur-Général.

la S.A. à Directoire : l'assemblée générale des actionnaires élit les membres du conseil de surveillance. Ce dernier désigne les membres du Directoire. Dans les sociétés, dont le capital social est inférieur à 600.000 francs, le directoire peut n'être composé que d'une seule personne.

- Statut

... du Président Directeur Général : c'est un mandataire social dont les rémunérations sont imposées dans la catégorie des traitements et salaires ; il est obligatoirement affilié à la sécurité sociale et au régime de retraite des cadres.

... des membres du directoire : idem à P.D.G.

- Capital social : 250.000 francs au minimum pour les sociétés ne faisant pas appel à l'épargne publique (le capital social doit être libéré d'au moins le quart lors de la création de la société ; la libération du solde doit intervenir dans le délai de cinq ans).

- Apports : en numéraire et en nature.

- Cessions des droits sociaux : libre sauf clause contraire des statuts.

- Commissaire aux comptes : obligatoire.

La S.A. est dite anonyme car elle est une société de capitaux où, théoriquement, l'intuitu personae de ses associés est absente (ce qui n'est évidemment pas vrai dans les sociétés de famille).

Le principal inconvénient de la S.A. est le montant de capital social exigé lors de sa constitution. Un inconvénient secondaire est lié au formalisme et donc au coût de fonctionnement de la S.A. qui entraîne généralement la nécessité de recourir aux services d'un expert-comptable, d'un commissaire aux comptes et d'un conseiller juridique.

◆ La société à responsabilité limitée

- Nombre d'associés : 2 à 50.

- Capital social : 50.000 francs (une réflexion est en cours chez les pouvoirs publics afin de porter ce minimum à 100.000 francs).

- Apports : en espèces ou en nature.

- Direction : elle est exercée par un gérant qui peut-être choisi parmi les associés ou non. Le gérant est désigné dans les statuts ou nommé par l'assemblée générale des associés.

- Statut du gérant associé :

gérant majoritaire : il est un mandataire social ; sur le plan fiscal, sa rémunération est soumise à l'impôt sur le revenu sur son montant total, sans aucun abattement, réfaction ou réduction d'impôt ; sur le plan social, il ne bénéficie pas du régime de la sécurité sociale et est soumis aux mêmes obligations que les employeurs et travailleurs indépendants.

gérant minoritaire : il est mandataire social ; sur le plan fiscal et social, sa rémunération bénéficie des avantages accordés aux salariés (sauf en matière de chômage).

- Cession des parts : agrément nécessaire pour les cessions effectuées à des tiers (la cession ne peut être autorisée qu'à la majorité en nombre des associés représentant au moins les trois-quarts des parts sociales).

- Responsabilité : limitée aux apports.

- Régime fiscal : bénéfiques soumis à l'I.S. (les SARL de famille peuvent opter pour l'imposition au B.I.C.).

La S.A.R.L. est une société hybride. Elle présente certaines des caractéristiques des sociétés de personnes (agrément) et reprend des particularités propres aux sociétés de capitaux (responsabilité des associés limitée aux apports). Progressivement son formalisme rejoint celui de la S.A.

◆ La société en commandite simple ou par actions

- Associés et responsabilité : 2 catégories.

1ère catégorie : Les commandités. Leur situation est analogue à celle des membres des sociétés en nom collectif. Ils sont indéfiniment et solidairement responsables.

2ème catégorie : Les commanditaires. Ils ne sont tenus des dettes sociales qu'à hauteur de leurs apports faits à la société. Ils n'ont pas la qualité de commerçant.

Un même associé peut posséder simultanément les deux qualités d'associé commanditaire et d'associé commandité.

- Nombre d'associés :

Commandite simple : au moins un commandité et un commanditaire.

Commandite par actions : au moins un commandité et trois commanditaires n'ayant pas le statut de commandité.

- Capital social :

Commandité simple : la loi n'exige aucun minimum.

Commandité par actions : minimum : 250 000 F.

- Type d'apports possibles

Commandités : en espèces, en nature et industrie.

Commanditaires : en espèces et en nature.

Dans les sociétés en commandite par actions, les apports en industrie effectués par les associés commandités n'entrent pas dans la composition du capital.

- Direction et Administration :

Les sociétés en commandite sont administrées par un ou plusieurs gérants, associés commandités ou pris en dehors des membres de la société.

Un associé commanditaire, sauf à posséder la qualité d'associé commandité, ne peut devenir gérant car il lui est interdit de s'immiscer dans la gestion externe de la société.

Dans les sociétés en commandite par actions, il est formé un conseil de surveillance comprenant au moins trois actionnaires commanditaires non commandités.

- Assemblées générales :

Commandite simple :

Assemblée générale ordinaire : majorité et quorum fixés dans les statuts.

Assemblée générale extraordinaire : par consentement nécessaire
de tous les commandités,
de la majorité en nombre et en capital des commanditaires.

Commandite par actions :

Les décisions ne sont prises valablement que si elles ont été adoptées par chaque catégorie d'associés, commanditaires d'une part, commandités d'autre part.

- Régime fiscal des bénéficiaires :

Associés commandités : BIC

Associés commanditaires : I.S.

3-1-4. LA SOCIÉTÉ EN PARTICIPATION

◆ Définition

La société en participation est une société non immatriculée et ne possédant pas la personnalité morale.

Il résulte de cette définition que la société en participation n'a pas de :

- raison sociale
- siège social
- nationalité
- patrimoine social
- pouvoir d'ester en justice

◆ Objet

Il est librement déterminé par les associés dans le respect de la loi et des règlements. Cet objet ne doit pas troubler l'ordre public ou porter atteinte aux bonnes moeurs.

◆ Statuts

Un écrit n'est pas obligatoire mais il est toutefois conseillé pour se ménager des preuves.

◆ Apports

Obligatoires ; ils peuvent prendre la forme d'apports en nature, en numéraire ou en industrie.

- Capital social : librement fixé par les associés.

- Nombre d'associés : au moins deux.

- Responsabilité des associés :

la société reste occulte : chaque associé contracte en son nom personnel et est seul engagé à l'égard des tiers.

la société devient ostensible : si l'objet social est de nature commerciale, les associés sont indéfiniment et solidairement responsables.

- Cessions des droits sociaux : les titres représentatifs de droits sociaux, s'ils ont été créés, ne sont pas négociables. Leur cession ne peut intervenir qu'avec l'accord de tous les associés ou selon les modalités prévues aux statuts.

- Administration et direction de la société : la société est administrée par un gérant ; à défaut, tous les associés ont la qualité de gérant. Avec les tiers, les gérants contractent en leur nom personnel.

- Régime fiscal :

société occulte : la quote-part du bénéfice des associés non révélés est passable de l'impôt sur les sociétés. Dans ce cas, l'imposition est établie au nom du gérant connu des tiers.

société devenue ostensible pour l'administration fiscale : régime identique à celui de la société en nom collectif.

3-1-5. L'ASSOCIATION ET LE SYNDICAT PROFESSIONNEL

3-1-5-1. L'association régie par la loi du 1er juillet 1901

- **Objet social** : le but doit être désintéressé et toutes les activités humaines licites (non contraires aux lois ni aux bonnes moeurs) peuvent faire l'objet d'une association (activités culturelles, scientifiques, littéraires, artistiques, sportives, de jeunesse, de bienfaisance, politiques, idéologiques, religieuses, etc ...).

Dans la mesure où elles sont organisées pour créer de la richesse, beaucoup d'associations sont des entreprises. Ce qui distingue alors l'association d'une entreprise commerciale est que se sont ses adhérents qui bénéficient de ses prestations (de nos jours, il semble que ce principe soit largement dévoyé).

- **Apports** : ils sont facultatifs. Les apports immobiliers doivent être strictement limités aux besoins nécessaires.

- **Nombre d'adhérents** : au moins deux, pas de limitation supérieure.

- **Direction et administration** : constituées de trois organes :

l'assemblée générale des adhérents qui élit un comité directeur,

le comité directeur, l'exécutif, qui désigne les membres du bureau de l'association,

le bureau, Président, Trésorier, Secrétaire Général qui exécute les décisions du comité directeur.

- **Responsabilité** :

les adhérents non administrateurs ne supportent aucune responsabilité relative à la gestion

les administrateurs sont responsables de leurs fautes de gestion appréciées selon les règles applicables aux mandataires non salariés.

- **Cession des droits sociaux** : néant du fait de l'inexistence de droits sociaux (c'est la collectivité des adhérents qui est "propriétaire" de l'association).

3-1-5-2. Le syndicat professionnel (pour mémoire)

3-2. QUELQUES REMARQUES COMPLEMENTAIRES SUR CES DIFFERENTES STRUCTURES

L'objet social du G.I.E est strictement limité ; le G.I.E. ne pourra être utilisé que dans des situations précises en relation avec l'activité de ses membres. Les sociétés commerciales et les coopératives ne sont pas soumises à ces limitations.

Les membres d'un G.I.E. et les associés d'une société en participation supportent une très lourde responsabilité, alors que les associés des coopératives, des S.A.R.L. et des S.A. voient leur responsabilité le plus souvent limitée à leurs apports.

Le G.I.E. et la société en participation se caractérisent par une grande souplesse de fonctionnement ; les sociétés coopératives, S.A. et S.A.R.L. sont soumises à des règles strictes de fonctionnement.

G.I.E. et sociétés filiales laissent subsister les entreprises de transports dont ils sont l'émanation qui éventuellement pourront poursuivre leur développement. Selon les dispositions statutaires et le règlement intérieur de la société coopérative, il y aura ou non disparition totale ou partielle du fonds de commerce appartenant à chaque coopérateur.

G.I.E. et sociétés coopératives sont des structures réunissant des hommes avant de réunir des capitaux. Dans les sociétés de capitaux, le pouvoir appartient à celui qui détient la majorité des droits de vote. Il est donc plus facile de diriger une société commerciale de droit commun qu'un groupement. De ce point de vue, il en est de même pour une association.

Les S.A. et S.A.R.L. ont pour but de réaliser des profits. La mise en oeuvre de ces profits conforte leur solidité financière et leur permet un développement harmonieux.

La société coopérative est finalement une tentative de synthèse du statut du G.I.E. et de la loi de 1966 sur les sociétés commerciales.

4 - DESCRIPTION DE QUELQUES EXPERIENCES DE GROUPEMENT OU DE COOPERATION ENTRE ENTREPRISES DE TRANSPORTS.

La presse professionnelle présente régulièrement les rapprochements, rachats et restructurations s'effectuant entre grands groupes ou entre entreprises d'une certaine importance. Plus on descend en taille d'entreprise, moins le nombre d'expériences relatées est important. Après avoir interrogé les milieux professionnels, nous en avons conclu que les petites entreprises n'étaient que rarement impliquées dans ces opérations.

Mais nous avons pu en connaître quelques unes, qui font l'objet de la description ci-dessous.

4-1. EXPERIENCES EN COURS DE REALISATION

4-1-1. LES GROUPEMENTS DE TRANSPORTEURS

4-1-1-1. Les groupements d'intérêts économiques

4-1-1-1-1. Groupement des transporteurs de la Vallée de la Sioule (Allier)

Sous l'impulsion du président d'un syndicat patronal départemental, un G.I.E a été constitué entre cinq entreprises. L'objet de ce G.I.E. est de faire faire des économies aux transporteurs lors de leurs achats de gazole. Pour atteindre cet objectif, le G.I.E a acquis un terrain sur lequel a été implanté une station de livraison de carburant.

Quelques ventes de carburants sont effectuées à des tiers.

Par ailleurs, le G.I.E. est propriétaire de deux semi-remorques qui sont données en location au coup par coup aux adhérents.

Le financement de l'opération a été réalisé en grande partie au moyen d'un emprunt.

Les adhérents du G.I.E. sont toutes des entreprises situées à moins de cinq kilomètres de la station service.

Les adhérents de ce G.I.E envisagent de l'étendre à des prestations de lavage de camions.

Comment une opération de la sorte a-t-elle bien pu aboutir ?

Par la conjonction d'une idée, de la volonté d'un leader, de l'inexistence de rivalité entre les chefs d'entreprise, et de l'intérêt commun des premiers adhérents. A ce sujet, il est à noter que le projet ne comportait rien qui puisse causer un quelconque préjudice à l'un ou à l'autre des partenaires tant sur le plan commercial que sur celui de la susceptibilité personnelle qui aurait pu être froissée du fait de l'ascendant pris par l'un d'entre eux sur les autres : la vocation du GIE n'était pas commerciale et son leader était unanimement accepté par ses collègues.

Avantages obtenus de cette forme de regroupement :

- Diminution sensible du coût de carburant (au moment de la constitution du GIE, le gain était d'environ 20 centimes par litre ; aujourd'hui cet avantage a tendance à disparaître).
- Paiement plus souple que chez les pétroliers.

Le G.I.E. n'emploie pas de personnel propre et la charge de sa gestion a été confiée à l'un de ses membres qui est rétribué pour cette mission.

La principale difficulté à laquelle a à faire face le GIE est le recouvrement des créances des adhérents. En effet, le risque d'impayé n'est pas exclu bien qu'il soit faible parce que les transporteurs du GIE se connaissent bien et que le suivi du paiement des prises de carburant est sérieux.

4-1-1-2. Groupement Yonne Transport

Date de création : premiers mois de l'année 1991.

Initiateur du regroupement : aucun transporteur en particulier, tous les transporteurs membres du groupement se connaissant bien.

Nombre d'adhérents : neuf.

Apports des adhérents : néant.

Taille des adhérents : trois d'entre-eux ont moins de cinq véhicules,
six d'entre-eux ont plus de cinq véhicules mais moins de vingt.

Objet du G.I.E. : réaliser tout transport de bennes.

Utilité du regroupement : Le groupement s'est constitué pour répondre à un appel d'offres de la Direction Départementale de l'Équipement car certains marchés locaux de travaux publics ne peuvent être assurés que par des entreprises d'une certaine taille ; les entreprises de petites tailles doivent par nécessité se regrouper pour avoir accès à ces marchés. A noter que dans le département de l'Yonne, il n'y a pas d'entreprise de moyenne ou de grande taille ayant une activité de bennier, donc susceptible de répondre aux appels d'offre des clients ; la voie d'un regroupement entre petits transporteurs était donc toute tracée.

Le choix pour la structure de GIE s'explique par le fait que c'est elle qui a été recommandée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Yonne lorsque les transporteurs se sont adressés à elle pour lui demander conseil.

Perspectives du groupement : Le groupement, qui s'est constitué pour répondre à un appel d'offres de la Direction Départementale de l'Équipement, a vocation à effectuer tous transports par bennes. D'après le responsable du GIE, un développement de ses activités au cours des prochaines années est quasiment certain.

Moyens mis en oeuvre par le G.I.E. :

- Moyens en personnel : une personne, salariée de l'un des membres du G.I.E., est chargée de son fonctionnement quotidien.
- Moyens en véhicules : le G.I.E. utilise les véhicules de ses adhérents.

Prévision de chiffre d'affaires pour les 12 premiers mois d'activité : 3,5 à 4 millions de francs.

4-1-1-2. Les coopératives de transports

4-1-1-2-1. La Flèche Cavallonnaise

C'est la principale société coopérative d'entreprises de transports. Le mensuel Transport Magazine des mois de décembre 1991 et janvier 1992 lui donne le classement suivant :

- Chiffre d'affaires	465 020 000 F	42ème entreprise de transports
- Valeur ajoutée	160 491 000 F	29ème entreprise de transports
- Capacité d'autofinancement	20 557 000 F	38ème entreprise de transports
- Effectifs	753	44ème entreprise de transports

Cette société doit son succès au savoir-faire personnel et au charisme de son Président-Fondateur, Monsieur Maurice BOUCHER (+).

UNICOOPTRANS propose à ses adhérents de s'inspirer de l'expérience de la Flèche Cavaillonnaise pour ce qui concerne les règles de fonctionnement et l'organisation interne d'une coopérative. Sa réussite en fait l'un des modèles à suivre.

4-1-2. LES FORMES DE COOPERATION

4-1-2-1. Collaboration entre certains messagers de la Région Parisienne

◆ Les Mousquetaires de la Courmeuve.

Quatre messagers indépendants de la région parisienne, les Transports BLANC, les Transports FOUYA, les Transports LANG, les Transports SAMATRA se sont installés sur un même site à la Courmeuve dans des installations qui sont contiguës. Ils ont harmonisé leur plan de transport afin de pouvoir réaliser des tractions communes. Cette harmonisation, qui s'est traduite par des économies de coût de traction, a été rendue possible par ce fait que ces transporteurs se sont retrouvés partenaires dans le même réseau de messagerie. (réseau France Etoile)

Cette association réussie a conduit les quatre transporteurs à créer entre eux plusieurs autres structures, notamment des G.I.E. et des sociétés commerciales afin de développer en commun des activités d'affrètement et de prestations de services (informatique).

D'après les informations que nous avons recueillies, la réussite des "Quatre Mousquetaires" tient en grande partie à la collaboration qu'ils ont su mener en commun. Cette collaboration est exemplaire dans la mesure où elle s'est développée initialement dans le cadre de purs accords commerciaux qui ont permis à chacune des entreprises de conserver sa propre indépendance de gestion.

4-1-2-2. Filiale commune des transporteurs du Doubs

Historique

En 1988, huit transporteurs créent une société coopérative d'entreprises de transports.

Cette idée de création était venue d'un syndicat professionnel local qui s'était chargé d'organiser des réunions dans le cadre de ce projet (une vingtaine de réunions, étalées sur plusieurs mois ont été nécessaires).

Sur la quarantaine de transporteurs qui se sont montrés intéressés par le projet, huit d'entre-eux ont décidé de s'associer au sein de la coopérative. Ces huit entreprises, qui sont de petite taille, possèdent chacune une petite structure ou une amorce de structure (installations, personnel administratif et commercial).

Après un an et demi de fonctionnement, après que de graves dissensions soient apparues entre les coopérateurs, la coopérative doit cesser son activité (principale raison de la mésentente : l'exigence de l'un des coopérateurs qui demandait à exercer la fonction de gérant).

En janvier 1990, deux des anciens coopérateurs prennent l'initiative de créer une S.A.R.L. de droit commun avec la participation de cinq autres transporteurs (non coopérateurs).

Situation présente

Une S.A.R.L. au capital de 210.000 francs a été créée.

Chacun des sept transporteurs a fait un apport en espèces de 30.000 francs au démarrage de la S.A.R.L.

L'ex-gérant de la coopérative est devenu le gérant de la S.A.R.L. (il a par ailleurs cessé volontairement son activité de transporteur).

Les ambitions de la S.A.R.L. sont limitées :

- Elle agit comme commissionnaire de transports pour toute opération d'affrètement en donnant la priorité des transports aux associés de la S.A.R.L.
- Elle est la structure qui permet à ces sept transporteurs d'accepter des transports que chacun d'eux ne pourrait pas faire isolément faute de véhicules en nombre suffisant ou de savoir-faire.

Les sept entreprises, d'une taille de 15 à 100 salariés, ont toutes des activités différentes et ne se font pas concurrence (déménagement, transport de lots en national, transports internationaux, manutention, etc.).

Perspectives

Elles sont bonnes. La S.A.R.L. réalise 600.000 francs de chiffre d'affaires par mois et fonctionne à la satisfaction générale de ses associés.

Commentaires

Des transporteurs ont ressenti le besoin de se regrouper. Seule une minorité d'entre eux ont sauté le pas, c'est à dire sont passés à l'acte. L'expérience s'est soldée par un premier échec parce que le projet initial était certainement trop ambitieux et la structure sélectionnée mal choisie. Le deuxième essai, plus modeste, a tenu compte des enseignements de l'échec précédent.

4-1-2-3. La création des réseaux de franchise

- ◆ En messagerie express ("N° département Express", pour mémoire).
- ◆ Dans le secteur de la location de véhicules

LOVE FRANCE fait partie des réseaux de franchise qui se sont constitués dans le secteur de la location de véhicules industriels. Cette franchise, qui a vu le jour en 1981, réunit aujourd'hui une dizaine d'entreprises franchisées réparties sur l'ensemble du territoire national. Ces entreprises ont chacune une implantation régionale. Le but que s'est assigné le franchiseur est de regrouper des compétences et des moyens afin d'offrir à la clientèle un meilleur service.

Ce regroupement d'entreprises permet :

- des économies grâce à des achats groupés (de plus en plus difficile à obtenir, notamment sur les carburants et les véhicules),
- des gains de productivité par la mise en place chez les franchisés de méthodes de travail et d'outils de gestion appropriés et performants,
- aux hommes de bénéficier de l'expérience de confrères.

En contrepartie de redevances payées au franchiseur, les franchisés bénéficient également des retombées commerciales d'une marque à la notoriété nationale.

Dans un système de franchise comme celui-là, les entreprises franchisées gardent la complète maîtrise de leurs activités, seule leur activité de location de véhicules industriels est tenue de suivre les prescriptions d'un cahier des charges.

Nous avons appris que lors du changement de propriétaire d'une des entreprises franchisées (en 1990), le nouveau propriétaire a décidé de rompre le contrat de franchise, estimant que le montant des redevances payées était trop élevé par rapport aux services et avantages obtenus du franchiseur et des autres membres du réseau. Ce retrait n'a été rendu possible que parce que le nouveau dirigeant possédait lui-même un savoir-faire dans l'activité location.

4-2. QUELQUES EXEMPLES D'ECHECS ET D'EXPERIENCES AYANT CESSÉ

4-2-1. *FRANCHISE ESCUDE*

Il y a cinq ans environ, la Société ESCUDE, spécialisée dans le transport à la demande, a proposé à de petits transporteurs d'adhérer à un contrat de franchise mis au point par elle-même. Au contrat de franchise était lié un contrat d'affrètement garantissant un chiffre d'affaires minimum pour le franchisé et fixant les modalités de règlement des prestations rendues. Le contrat de franchise définissait les obligations respectives des franchisés et du franchiseur (type et couleur du véhicule à acquérir par le franchisé, efforts de promotion à effectuer par le franchisé, etc.).

Aux deux contrats de base cités ci-dessus, venaient s'en ajouter d'autres relatifs à la fourniture de carburants, d'assurances ...

En 1990, la Société ESCUDE a déposé son bilan. Reprise par la société EXTRANS, elle fait encore parler d'elle aujourd'hui, beaucoup de ses franchisés-tractionnaires n'ayant reçu aucun dédommagement de la déconfiture économique du franchiseur.

4-2-2. *SOCIETE DE GESTION CORPORATIVE (SOGECO) : SOCIETE EN PARTICIPATION*

En 1967, la S.T.F.R., société anonyme créée en 1961 par Monsieur FROIDMONT, met, sous contrat d'affrètement, cinq véhicules camions-remorques, à la disposition de la société SAVAM. En 1971, la S.T.F.R. décide de se développer par elle-même et rompt volontairement ses relations d'affaires avec la SAVAM.

En 1982, le parc de la S.T.F.R. se compose de 80 ensembles routiers dont 20 porte-voitures. Parmi les 60 camions-remorques :

1/3 sont des véhicules S.T.F.R.,

1/3 appartiennent à des associés en participation de la SOGECO,

1/3 sont la propriété de transporteurs affrétés permanents.

Cette même année, l'entreprise achète 15 camions-remorques alors que les prix de transports sur le marché du volumineux se détériorent. L'entreprise qui connaît des difficultés décline et, en 1987, elle décide de supprimer totalement et progressivement (par le non renouvellement de son parc de véhicules) cette activité.

En 1990, il a été mis fin aux activités de la SOGECO.

Constat : Le regroupement de tractionnaires au sein d'une société en participation n'a pas permis de résoudre le problème de la rentabilité de l'exploitation de la Société STFR, donneur d'ordres.

4-2-3. CREATION D'UN REGROUPEMENT DANS L'ALLIER

◆ Essai de regroupement d'entreprises (REGION AUVERGNE)

Parmi les cinq entreprises appartenant au G.I.E. dont nous avons fait la description de l'expérience dans un précédent paragraphe, quatre d'entre elles ont cherché à aller plus loin. Elles ont commandé à un cabinet de conseil, une étude de façon à :

- * détecter la nature des activités qu'elles pourraient entreprendre ensemble,
- * déterminer la forme de la structure juridique pouvant accueillir ces activités,
- * dégager les conditions de faisabilité et de réussite des nouvelles affaires qui seraient menées en commun.

Présentation sommaire des quatre entreprises

❖ Société A

S.A.R.L.

Chiffre d'affaires 1986 : 11.500 KF

Activités : déménagements et transports de meubles neufs.

Effectif : 43 personnes.

Matériel roulant : 22 véhicules moteurs dont 20 de 3,5 à 17 tonnes de charge utile.

Structure financière : saine.

Rentabilité : moyenne mais en amélioration.

Autres caractéristiques : affaire en fort développement depuis 3 ans et spécialisée sur le créneau du meuble neuf avec un client principal.

❖ Société B

S.A.R.L.

Chiffre d'affaires 1986 : 3.850 KF

Activités : transports de lots sur l'Est de la France.

Effectif : 9 personnes.

Matériel roulant : 7 ensembles routiers de 38 tonnes de P.T.A.C.

Structure financière : saine.

Rentabilité : faible ; elle ne permet que le renouvellement du matériel existant.

Autres caractéristiques : les deux clients principaux (GEFCO et MICHELIN) assurent 75% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

❖ Société C

S.A.R.L.

Chiffre d'affaires 1986 : 7.972 KF

Activités : transports de lots essentiellement sur l'Ouest de la France,
distribution de gaz en bouteilles et de fuel en vrac.

Effectif : 22 personnes.

Matériel roulant : 15 ensembles routiers de 38 tonnes de P.T.A.C.,
15 porteurs (vieux parc).

Structure financière : saine.

Rentabilité : bonne.

Autres caractéristiques : Monsieur X, fondateur de l'entreprise a 64 ans.

❖ Entreprise D

Entreprise en nom propre

Chiffre d'affaires 1986 : 2.282 KF

Activités : transports de pulvérulents en citernes
transports de bois
benne

Effectif : 8 personnes.

Matériel roulant : 8 ensembles routiers de 38 tonnes de P.T.A.C.,
3 véhicules divers.

Structure financière : saine.

Rentabilité : moyenne.

Autres caractéristiques : entreprise de création récente - mars 1979,
installations nouvelles en cours de construction.

En résumé :

Les quatre entreprises sont très dissemblables l'une de l'autre, tant au niveau :

- taille
- activités
- véhicules
- rentabilité
- clientèle
- ancienneté d'activité

Si aucune de ces entreprises ne présente de difficultés notables de fonctionnement et si, financièrement, ces quatre affaires sont saines, leurs niveaux de rentabilité sont très disparates.

Regroupé, l'effectif de l'ensemble des entreprises est de l'ordre de 80 personnes pour un nombre égal de véhicules moteurs et un chiffre d'affaires de 24.000 KF.

Les conclusions de l'étude de faisabilité ont été les suivantes :

a) Motivations

Chacune des quatre entreprises justifie son souhait de regroupement dans le but d'assurer sa propre survie ou plus exactement dans le but de ne pas disparaître par suite d'un dépôt de bilan consécutif à une intensification de la concurrence, la perte d'un important client ou toute autre cause.

Les discussions avec nos différents interlocuteurs ont fait apparaître des motivations qui leur étaient personnelles :

- * Société A : le chef d'entreprise veut diversifier ses activités de transports pour diminuer son risque client.
- * Société B : le regroupement est ressenti comme la solution à son problème de rentabilité.
- * Société C : le regroupement est vu comme une solution à la cessation progressive d'activité du chef d'entreprise et l'un des moyens de céder son entreprise.
- * Entreprise D : le regroupement, qui mettra en place une structure administrative adéquate, libérera le chef d'entreprise des tâches de gestion. Cela lui permettra, espère-t-il, de s'occuper de ce qu'il aime faire : l'entretien des véhicules.

L'analyse de ces motivations, invoquées par les chefs d'entreprise eux-mêmes, nous montre qu'elles font place à de larges divergences. Un seul point commun les relie : les chefs d'entreprise y trouvent un intérêt personnel.

b) Projet commun

A la question, quel projet commun vous semble réalisable entre vos entreprises ?, aucune réponse n'a pu nous être fournie.

Nous en avons déduit qu'aucun des chefs d'entreprise n'avait la volonté réelle d'aller de l'avant et que s'il devait y avoir un projet commun, il ne pouvait être que modeste : par exemple la création d'un service d'affrètement commun.

Nous avons également suggéré d'étendre les activités du G.I.E. existant aux achats d'huile, de pneumatiques, d'assurances, de fournitures de bureau et d'atelier, etc..

c) Choix d'une structure juridique

* Exclusion de la forme coopérative :

- pour défaut d'un objet social clairement exprimé,
- du fait de l'âge avancé de l'un des chefs d'entreprise; son successeur sera-t-il aussi désireux que lui de rester dans le cadre coopératif ?
- de la disparité des entreprises quant à leur taille, à leurs résultats et à leur possibilité contributive à l'édifice commun,
- du fait qu'un des chefs d'entreprise soit réticent à cette forme d'organisation : "la coopérative, ça ne marche jamais".

* Exclusion d'une fusion dans le cadre d'une SA ou SARL

Cette solution ne peut-être envisagée qu'avec l'accord total des intéressés. Elle est irréversible. Nos transporteurs ne sont pas prêts à s'engager dans cette voie.

* Exclusion de la franchise, de la société d'exploitation et de la société en participation

Ces structures sont complètement inadaptées au cas à traiter.

* Recommandation : création d'une société filiale (SA ou SARL).

Au vu du rapport de faisabilité, les transporteurs ont décidé d'abandonner tout projet de rapprochement entre eux.

4-2-4. COOPERATIVES D'ENTREPRISES DE TRANSPORTS

4-2-4-1. Transport Bourgogne Franche-Comté (T.B.F.C)

Cette coopérative a été créée en 1972. Son activité dès l'origine a été le transport par bennes. Elle rassemblait une cinquantaine de coopérateurs représentant de l'ordre de 120 à 130 véhicules. Le 31 janvier dernier, cette coopérative a fait l'objet d'une décision de liquidation judiciaire. D'après ce qui nous a été apporté, les difficultés de cette entreprise tiennent à deux raisons principales :

- elle a subi un impayé d'un de ses clients pour environ trois millions de francs,
- l'Etat, l'un de ses principaux clients, en décidant de faire appel aux services d'un commissionnaire, a diminué ses commandes de transports à la coopérative.

4-2-4-2. Autres coopératives

Plusieurs coopératives connaissent actuellement des difficultés :

- Le Groupement des Transporteurs Landais. Ses difficultés actuelles proviendraient du soutien financier que la coopérative a apporté, à mauvais escient, à l'un de ses associés coopérateurs.
- Transvac, 2ème par l'importance du CA dans le classement des sociétés coopératives. Cette coopérative a déposé son bilan à la fin du mois de janvier dernier. Diverses erreurs de gestion seraient à l'origine de cette mésaventure.

5 - ENSEIGNEMENTS A TIRER DES EXPERIENCES CI-DESSUS

Les expériences de rapprochement, collaboration auxquelles nous nous sommes intéressés, frappent par leur diversité ; les raisons des succès et des échecs sont variées : elles tiennent parfois à l'idée de base du projet, ou aux hommes chargés de le mettre en oeuvre, ou encore aux moyens matériels et financiers disponibles, ou enfin au choix de la structure choisie.

Nous nous sommes rendus compte également qu'il n'y a pas un cadre juridique propre à un projet. Pour le même objet, dans un cas, c'est le G.I.E. qui donnera pleinement satisfaction alors que dans d'autres cas, la meilleure des solutions sera trouvée au travers d'un accord commercial.

Une large panoplie de moyens juridiques existe et est proposée à l'usage des entreprises ; aucun de ces moyens juridiques n'est idéal mais, à y regarder de près, il y en a toujours un qui convient.

Comme nous l'avons vu, certaines expériences ont évolué avec le temps. Une tentative de rapprochement peut déboucher sur un tout autre projet que celui initialement prévu ; de même que le projet initial peut n'être qu'une première étape d'un processus plus profond.

5-1. UNE SOLUTION PROPRE A CHAQUE CAS SPECIFIQUE

◆ Les activités susceptibles d'être concernées par un regroupement d'entreprises sont de natures très diverses. Finalement, elles s'y prêtent pratiquement toutes. Evidemment, chaque regroupement présentera ses propres caractéristiques.

Parmi les activités de transport susceptibles de faire appel à des structures de coopération ou de regroupement, on trouve :

- le déménagement,
- le transport à la demande de lots complets,
- les autres transports à la demande,
- la location de véhicules avec conducteurs,
- la messagerie.

réseaux dans le but de maîtriser toute la chaîne transport. Cette évolution s'est le plus souvent réalisée :

- entre entreprises de taille semblable ou tout du moins ayant des intérêts communs (contrats de franchise des réseaux de messagerie express),

- entre entreprises possédant des activités complémentaires et recherchant une synergie.

◆ Raisons incitant les responsables d'entreprise à se tourner vers une formule de groupement ou de coopération :

- Acquérir davantage de poids économique (l'union fait la force).

"Lorsqu'une entreprise n'a pas à elle seule la surface nécessaire pour assumer une prestation, même si elle en a les capacités techniques, elle peut être contrainte de se grouper avec des entreprises concurrentes. Le but de l'union n'est pas une complémentarité de spécialités mais un volume à atteindre ; les motivations sont variées, elles peuvent aller d'un renforcement d'une position commerciale sur un marché à la recherche d'une position commerciale sur un marché à la recherche d'une synergie."

- Rechercher une solution à un problème (par exemple, celui de la transmission d'entreprise).

- Assurer la pérennité de l'entreprise.

- Accepter des marchés ou rechercher des marchés trop gros pour la taille de chacune des entreprises (taille critique).

- Réaliser des économies d'échelle (mais ainsi que nous l'avons fait remarquer plus avant dans ce rapport - voir page 5 -), ce phénomène concerne davantage l'activité messagerie que l'activité transport de lots..

- Réaliser des économies par une mise en commun de moyens (tractions communes sur un même plan de transport).

- Diminuer les coûts d'achats (groupement d'achat de gazole).

- Affronter dans de meilleures conditions la concurrence.

- Recherche d'une diversification d'activités.

- Recherche d'un soutien dans une structure plus forte (cela correspond à une sorte de démission de la part du chef d'entreprise).

5-2. DE L'IMPORTANCE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE DANS LE CHOIX DE LA FORME DE GROUPEMENT OU DE COLLABORATION SELECTIONNEE

Le groupement ou la coopération inter-entreprises ne relève pas uniquement d'une simple finalité comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent. Chez beaucoup de transporteurs, il s'agit également d'une mise en oeuvre d'une stratégie.

Nos investigations nous ont permis de discerner, dans le cadre des groupements et rapprochements d'entreprises, trois grandes catégories de stratégie : la stratégie d'effacement, la stratégie de développement, la stratégie de renforcement.

a) La stratégie d'effacement

C'est celle qui est mise en oeuvre ou qui est choisie par les transporteurs qui cherchent à se raccrocher à une organisation ou à une structure qui palliera leurs propres insuffisances ou carences.

Dans la plupart des cas, la société coopérative comme la société en participation correspondent très nettement à l'abandon, par les chefs d'entreprises, d'une partie de leurs prérogatives et à l'effacement de l'entreprise au profit d'une nouvelle structure. A terme, l'entreprise adhérente n'existe plus, ayant renoncé à exploiter elle-même son fonds de commerce.

b) La stratégie de développement

"Qui n'avance recule".

Pour certains chefs d'entreprise il y a nécessité d'aller de l'avant. Les accords commerciaux, la création de filiales, l'adhésion à un G.I.E. à objet commercial font partie des moyens de cette stratégie.

c) La stratégie de renforcement

Elle correspond à la stratégie de défense de la position acquise. Sur le terrain, elle pourra prendre l'une des formes suivantes :

- Accords de correspondance,
- G.I.E. à objet civil, ce qui exclut les opérations commerciales avec des tiers,
- Adhésion à des associations et syndicats professionnels.

5-3. CONDITIONS DE REUSSITE DES RAPPROCHEMENTS ET DES GROUPEMENTS

Elles tiennent :

- ◆ A la situation des entreprises,
- ◆ Aux hommes,
- ◆ Au projet,
- ◆ Au choix de la structure retenue.

5-3-1. LES CONDITIONS TENANT A LA SITUATION DES ENTREPRISES

Selon un dicton populaire "qui se ressemblent s'assemblent". Ce qui est vrai pour les individus s'applique également aux entreprises : des cultures d'entreprises très différentes, des tailles dissemblables, sont des obstacles aux rapprochements d'entreprises.

C'est ainsi que la convergence d'intérêts

- écarte les rapprochements entre entreprises dynamiques et celles qui ne le sont pas.
- écarte les rapprochements entre entreprises financièrement solides et celles qui se trouvent en difficultés.

5-3-2. LES CONDITIONS TENANT AUX HOMMES

- Tout d'abord, il faut un "meneur" pour faire avancer le projet ; l'engagement personnel de l'un au moins des futurs partenaires est indispensable sinon le projet risque de ne pas dépasser le stade de l'idée.

- Ensuite la forte motivation des hommes est essentielle : "Celui qui veut, le peut".

Dès lors que l'idée a pris forme, elle nécessite l'adhésion totale de ceux qui vont se regrouper. Bien souvent, on constate que les transporteurs ne sont pas prêts à s'impliquer totalement dans un projet collectif. La plupart d'entre eux ont pour principal objectif de réussir à vivre des ressources dégagées par leur entreprise et pour objectifs secondaires, d'en préserver l'indépendance et d'en réussir le développement.

C'est la motivation des hommes qui permet de contourner tous les obstacles et de résoudre toutes les difficultés qui peuvent s'élever au cours de la mise en place d'un partenariat.

- Un regroupement repose sur la confiance et sur la sociabilité des partenaires.

Un regroupement ou un partenariat est difficile à réussir :

avec des individus qui se sont affrontés dans une âpre concurrence et qui gardent entre eux des rancœurs,

avec des individus qui dissimulent la vraie raison de leur participation au projet commun ; très rapidement, l'absence de confiance fera paraître des dissensions.

Il ne faut pas oublier qu'un groupement réunit des hommes et que ses règles de fonctionnement ou les qualités de dirigeant de son leader peuvent assurer la cohésion du groupe humain formé de personnalités qui ne s'accordent qu'imparfaitement entre elles..

Par contre, les accords commerciaux font davantage appel aux contacts humains. L'entente et la confiance entre les parties doivent être plus fortes.

- Intégrer un regroupement revient à accepter des contraintes et notamment une perte d'indépendance, totale ou partielle :

Par définition un groupement, G.I.E., société coopérative, soumet ses membres à des règles. Il s'ensuit une inévitable perte d'autonomie de chacun de ses membres. Bien souvent, cette perte d'indépendance est toutefois plus psychologique que réelle : qu'elle est l'autonomie réelle de décision du chef de P.M.E. face aux exigences de son principal client ?

Cette perte d'indépendance sera plus ou moins grande ou plus ou moins ressentie en fonction :

- de la personnalité du chef d'entreprise. Certains chefs d'entreprises vont s'effacer face au groupement alors que d'autres vont en être les animateurs.
- de la nature et du type de regroupement choisi.

Certains accords et groupements n'ont que peu d'incidence sur le devenir des entreprises : un G.I.E. dont l'objet est d'approvisionner ses adhérents en carburant ne diminue pas de manière substantielle leur indépendance de gestion ; par contre, les coopérateurs qui apportent la totalité de leur fonds de commerce à la coopérative, perdent, au bout de quelques mois ou de quelques années, la maîtrise de leur fonds.

- L'existence d'un leader incontesté et incontestable :

Un groupement a besoin d'être dirigé par un leader, de préférence possédant charisme et autorité naturelle. Dans le cas contraire, il se reconstituera au sein du groupement une autorité hiérarchique proche de celle qui existe dans les entreprises entre les salariés et leur patron.

Un groupement est plus exigeant qu'une entreprise classique : le leader doit posséder de grandes qualités morales ; il doit être en mesure de souder les hommes entre eux ou tout du moins capable de gérer les tensions pouvant survenir dans le groupe humain. Dans une entreprise de type capitaliste, le pouvoir appartient à celui qui détient le capital, dans un groupement le pouvoir appartient aux hommes, qui, sur le plan juridique, pèsent du même poids dans le processus de décisions. Très souvent, l'inégalité de traitement des membres d'un groupement aboutit au déchirement et à l'éclatement de la structure.

Une situation délicate pour un groupement est donc celle où aucun leader ne se dégage, car le projet mis en oeuvre risque d'être dénaturé, de partir à la dérive, sans que personne n'ait l'autorité suffisante pour réagir avec efficacité.

L'une des solutions à cette situation est, pour une structure de regroupement, de s'adjoindre les services d'une tierce personne à qui l'on confiera la tâche d'assurer la gestion et le développement du projet. Cette personne, qui assumera le rôle normalement dévolu au leader, devra posséder les qualités d'impartialité que nous avons indiquées ci-avant.

- Compétence et savoir-faire :

L'une des conditions d'aboutissement d'un projet est qu'il unisse les compétences et le savoir-faire de plusieurs personnes.

Le tissu des petites entreprises de transports est constitué pour l'essentiel d'entreprises ayant à leur tête des chefs d'entreprises ayant certes reçu une formation minimale en matière de gestion et de direction d'entreprise (sanctionnée par un diplôme : l'attestation de capacité à la profession de transporteur dont les pouvoirs publics envisagent de rehausser le niveau) mais n'ayant pas toujours la stature exigée d'un véritable patron de PME ; cet état de fait tient souvent à l'origine sociale de bon nombre de petits transporteurs et à leurs antécédents professionnels. On ne s'improvise pas "patron" du jour au lendemain ; dès lors, on ne peut attendre de ces chefs d'entreprises qu'ils se rassemblent autour d'un projet commun.

Les plus débrouillards d'entre eux, les plus dynamiques et les plus compétents (mais peut-être aussi les plus chanceux : cas de l'entreprise qui se développe en s'appuyant sur un seul et unique client) chercheront à développer leur propre affaire pour eux-mêmes.

5-3-3. LES CONDITIONS TENANT AU PROJET

◆ Le projet doit proposer et reposer sur des objectifs clairs.

Un projet de partenariat est voué à l'échec s'il est construit sur un ou plusieurs malentendus. Tous les aspects d'un projet doivent faire l'objet de discussions préalables afin que tout soit clair entre les partenaires.

Cet objectif peut-être (liste non limitative) :

- Un développement du chiffre d'affaires des partenaires.
- Une augmentation des marges réalisées.
- Un objectif de survie : se regrouper, collaborer ou disparaître.
- Faciliter la transmission de l'entreprise. Les entreprises partenaires seront des acquéreurs possibles et même probables de l'entreprise du chef d'entreprise qui souhaite se retirer des affaires. Il en est ainsi pour les sociétés coopératives, affiliées à UNICOOPTRANS, qui adoptent statuts et règlement intérieur types, des dispositions sont prévues afin de faciliter le rachat de l'entreprise d'un coopérateur qui se retire pour prendre sa retraite.

◆ Ces objectifs doivent contenir un intérêt identifiable en terme économique.

Cet intérêt peut-être :

- Des possibilités de baisse de coûts de revient. C'est la vocation première des groupements d'achats.
- Une perspective d'économies d'échelle et par voie de conséquence, une amélioration de la productivité de l'entreprise. L'association avec des confrères dans le cadre d'une filiale d'affrètement peut permettre l'utilisation plus rationnelle de son propre outil de production : le taux de remplissage des véhicules peut être amélioré et les parcours à vide réduits.
- Une ouverture sur de nouveaux marchés. C'est le cas de transporteurs qui se groupent pour répondre à l'appel d'offre d'un donneur d'ordres : chacun des transporteurs est trop petit pour

satisfaire le besoin du client qui peut-être ne tient pas non plus à recourir aux services des grands transporteurs nationaux faute pour ces derniers à proposer un service personnalisé avec un interlocuteur unique.

- Une maîtrise du marché (contrôle du fret), c'est à dire des prix de vente. Sur un marché très ouvert où la concurrence est vive, les donneurs d'ordre peu nombreux et puissants face à un grand nombre de transporteurs, la capacité de négociation de chacun de ces derniers dépend en partie de sa taille : plus sa capacité de transport augmente moins il est vulnérable vis à vis de ses clients. C'est sur cette idée que repose la construction de certains groupes de transports ; la constitution de réseaux, le rachat d'entreprises, sont des moyens pour peser d'un poids plus important sur le marché. Lors d'une intervention récente, Monsieur SALINI, alors Directeur de l'O.E.S.T, faisait remarquer que pour la fixation des prix de transport sur le marché, il n'était pas indifférent qu'une entreprise de 10 véhicules, déposant son bilan, soit remplacée par 10 entreprises ne possédant qu'un seul véhicule. A capacité de transport égale, plus grand est le nombre d'entreprises indépendantes, plus vive est la concurrence.

- Une mutualisation des risques : les petites entreprises sont à la merci du gros pépin tel que la perte de leur principal client qui peut passer à la concurrence ou qui dépose son bilan, tel que l'accident d'un véhicule (même bien assuré, le remboursement de l'assureur intervient dans certains cas plusieurs mois ou plusieurs années après la date du sinistre), tel qu'un résultat déficitaire du fait d'une baisse des trafics. Un partenariat entre plusieurs entreprises peut aboutir à répartir ces risques entre les partenaires et donc faire en sorte qu'ils pèsent moins sur chacun des membres du groupement. Cette mutualisation des risques peut également s'envisager au travers de l'exploitation en commun d'activités complémentaires : par exemple, une entreprise qui fait du transport à la demande s'associe avec d'autres entreprises faisant de la messagerie ou du déménagement. C'est également le partage du risque qui pourra inciter plusieurs transporteurs à s'associer dans une structure afin de développer une activité nouvelle ou répondre aux demandes de prestations de services d'un client important.

◆ Le projet doit être crédible.

La qualité du projet doit pouvoir être appréciée par chaque partenaire ; il doit donc posséder les caractéristiques d'une bonne visibilité et d'un niveau de risque acceptable.

- La visibilité du projet pourra être appréhendée au travers de l'estimation du délai de retour de l'effort consenti. L'impossibilité de chiffrer les gains financiers est un obstacle sérieux, voire chez certains transporteurs rédhibitoire, à se lancer dans un projet de quelque nature qu'il soit.

- Le risque de l'opération. Tout projet présente un risque. Bien de petits transporteurs, à l'équilibre financier précaire, n'ont qu'une très faible, voire souvent aucune, marge de manoeuvre. Leur capacité d'investissement discrétionnaire, soit leur épargne diminuée de leurs emprunts à rembourser, approche de zéro ; leur capacité d'autofinancement est saturée par les remboursements d'emprunts auxquels ils doivent faire face. Les transporteurs qui se trouvent dans cette situation ne peuvent pas se permettre de s'associer à un projet présentant le moindre risque d'échec : le droit à l'erreur ne leur est pas permis. Bien des transporteurs subissent leur sort et se retrouvent voués à l'immobilisme.

5-3-4. LES CONDITIONS TENANT A LA FORME MEME ET AU SERIEUX DE LA PREPARATION DU PROJET

◆ Le choix d'une structure adaptée.

Il faut se placer dans les différentes situations que le groupement aura à connaître et notamment envisager les scénarios catastrophes : le groupement pourra-t-il survivre à des pertes ? et plus grave : l'échec du groupement ne va-t-il pas mettre les entreprises adhérentes en difficulté ?

En fonction des règles spécifiques de fonctionnement de chacune des structures, tel groupement, constitué sous la forme d'un GIE, avec un nombre important d'adhérents, s'avèrera non viable alors que sous forme de SARL, ce groupement de transporteurs prospèrera.

Finalement, c'est à la suite d'une étude de faisabilité, plus ou moins étendue, ou à la suite de réflexions approfondies qu'il conviendra de mettre à exécution le projet de regroupement (cela n'exclut pas que de nombreux regroupements, dans les faits, se mettent en place sans beaucoup de réflexion préalable !).

◆ L'apport financier.

Il est essentiel, car c'est le plus sûr moyen de responsabiliser des associés qui se regroupent et d'écartier les moins motivés. Sans enjeu financier, la plupart des regroupements sont voués à connaître, dans un délai plus ou moins long, des déboires.

5-3-5. CONCLUSION

Dans un certain nombre de cas, les petites entreprises pourraient se regrouper ou collaborer entre elles mais aux conditions préalables suivantes :

1) Des expériences réussies doivent pouvoir leur être données en exemple.

2) Les regroupements seraient plus aisés à réaliser si les entreprises ne se trouvaient pas dans un état si exangue (mais peut-être qu'une meilleure santé financière aurait pour effet de les inciter à rester dans la situation présente).

Des avantages financiers sous forme de subventions ou d'avantages fiscaux pourraient être de puissantes incitations à des tentatives de regroupement.

3) Le surnombre d'entreprises pose essentiellement un problème en matière d'offre de traction : cette offre de traction est voulue par le marché ; elle ne fait qu'équilibrer la demande de traction. L'offre de traction est réalisée au meilleur prix par les très petites entreprises de transports. Dès lors pour favoriser les regroupements, il faudrait :

- soit défavoriser l'émergence des petites entreprises de traction,
- soit favoriser l'apparition des entreprises de taille moyenne.

La sous-traitance représente souvent une offre de traction, c'est à dire une offre de prestation de conduite. Elle correspond aux travaux les plus simples de la chaîne logistique. Elle est réalisée par les très petites entreprises au savoir-faire limité : les activités correspondant à des opérations élaborées sont prises en charge par des opérateurs ayant les aptitudes à maîtriser l'adaptation de leur métier aux contraintes du marché et étant capables d'une réflexion stratégique. La sous-traitance n'est pas un phénomène national, elle est aussi très développée en Italie et en Espagne.

4) Que l'ensemble des chefs d'entreprises des petites et moyennes entreprises du secteur des transports routiers de marchandises prennent conscience que la survie de leurs activités passe par une offre de prestations logistiques accompagnant celle de la simple traction. Les organisations professionnelles ont, dans cette démarche, un rôle essentiel à jouer.

6 - LES DIFFERENTS OBSTACLES AU RAPPROCHEMENT ET AU GROUPEMENT D'ENTREPRISES

6-1. LES FREINS JURIDIQUES

Après avoir étudié l'ensemble des structures et des formes possibles que peuvent prendre les regroupements d'entreprises, nous en avons constaté la diversité et la richesse. La formule idéale n'existe pas sur le plan juridique ; toutefois, nous n'avons pas rencontré de cas où des entreprises aient renoncé à un projet de coopération ou de groupement faute pour elles d'avoir trouvé une forme juridique satisfaisante.

Les échecs que nous avons recensés ne s'expliquent pas par des considérations uniquement juridiques. Dans les cas où la structure a pu être inadaptée par rapport à ce que voulaient faire les partenaires, c'est le choix de la structure qui est en cause et non la structure juridique choisie.

A contrario, nous avons constaté le très bon fonctionnement de G.I.E., d'accords de correspondance, de coopératives d'entreprises de transports, ou de filiales constituées sous l'une des formes prévues par la loi de 1966.

6-2. LES FREINS FISCAUX

Nous n'en avons pas rencontré et les personnes que nous avons interrogées à ce sujet ne nous ont pas fait part de préoccupations particulières.

6-3. LES FREINS ECONOMIQUES

Ils sont de trois ordres :

- ◆ Concurenciel.
- ◆ Financier.
- ◆ Structurel.

6-3-1. LE FREIN STRUCTUREL : LA DUALITE DU SECTEUR DES TRANSPORTS

Le secteur des transports routiers de marchandises est constitué de nombreuses petites entreprises. Une très large proportion de ces dernières travaillent comme sous-traitants de leurs confrères. Elles ne possèdent donc pas leurs propres clients ; ces entreprises, qui n'ont pas de clientèle directe à exploiter, ne possèdent pas vraiment ce que l'on appelle un fonds de commerce : ce ne sont pas de "vraies" entreprises. Ces entreprises sont spécialisées généralement dans la traction qu'elles effectuent pour le compte de grands groupes ou dans les activités d'enlèvement-livraison de transports de petits colis (notamment en Région Parisienne). Elles doivent leur existence et leur survie à leur avantage concurrentiel : leurs coûts de revient sont très faibles car elles ne supportent ni charges commerciales, ni charges administratives, et leur propriétaire-patron ne compte pas le nombre de ses heures de travail. Dès lors, il est impossible à ces entreprises d'envisager de s'organiser différemment sous peine de perdre leur avantage concurrentiel et d'être contraintes de sortir du marché.

6-3-2. LE FREIN CONCURRENTIEL

Entre concurrents, il n'est pas naturel de rechercher un partenariat ; plus la concurrence est vive, plus les penchants vers l'individualisme, vers le "chacun pour soi" ont tendance à se développer. Le concurrent est un adversaire sur lequel il convient de prendre le dessus.

La situation actuelle du marché des transports incite donc les transporteurs à se recroqueviller sur leurs propres problèmes plutôt que de chercher à s'associer avec leurs confrères. Chacun préfère jouer son va-tout de son côté que de rechercher une réponse collective aux problèmes auxquels il est confronté.

6-3-3. LE FREIN FINANCIER

Les entreprises de transports, dans leur grande majorité, souffrent d'une insuffisance de rentabilité économique. Or pour qu'un projet de regroupement ou de coopération réussisse, il faut pouvoir engager dans cette opération un minimum de capitaux. Si bien que, dans un certain nombre de cas, des projets ne peuvent se réaliser faute de capitaux disponibles. Et quand bien même ces capitaux pourraient être réunis, bien des transporteurs hésitent à prendre le risque de se lancer dans une opération dont ils ne pourront pas toujours tirer un profit immédiat : ils n'ont pas la moindre marge de manoeuvre et doivent consacrer l'ensemble de leurs ressources financières au fonctionnement quotidien de leurs entreprises.

6-4. LES FREINS LIES A LA NATURE DE L'ACTIVITE

Certaines activités d'entreprises favorisent plus que d'autres les groupements et les rapprochements d'entreprises ; c'est le cas par exemple des activités de messageries qui permettent aux entreprises de réaliser des économies sur l'achat de tractions en commun, l'exploitation commune de plate-forme "Étoile", ou encore la gestion de services communs lorsque le rapprochement se fait sur un seul site. Sauf exception, l'activité de messagerie nécessite l'appartenance à un réseau, ce qui n'est généralement pas le cas des autres activités de transports.

6-5. LES FREINS SOCIOLOGIQUES

Ils proviennent :

- de l'état d'esprit des chefs de PME,
- du niveau socio-culturel,
- de la difficulté à faire émerger des leaders.

Un principe doit être respecté :

Une PME ne peut avoir à sa tête qu'un seul dirigeant, doté d'un pouvoir fort, consolidé par la détention d'un capital majoritaire. Beaucoup de petits transporteurs sont d'anciens salariés qui, un jour, ont sauté le pas et se sont mis à leur compte. Ils veulent à tout prix conserver leur indépendance, et rejettent les contraintes de toute organisation. Cette volonté de conserver leur indépendance s'oppose à leur adhésion dans une structure de regroupement.

Par ailleurs, le niveau intellectuel et les connaissances en matière juridique et en matière de gestion de beaucoup de petits transporteurs sont faibles, ce qui ne leur permet pas d'imaginer de travailler dans une structure différente de celle dans laquelle ils se trouvent.

Pour tout projet de regroupement, il faut un initiateur et/ou un leader. Cette catégorie d'hommes se retrouve en très faible proportion chez les petits transporteurs.

Un groupement est une affaire d'hommes :

Pour qu'un regroupement réussisse, il faut un changement dans les mentalités, dans l'état d'esprit des hommes.

Car la réussite d'un rapprochement tient avant tout aux hommes : il leur faut semer avant de récolter les fruits ; trop souvent, certains cherchent à retirer des avantages d'un groupement sans donner rien en contrepartie.

Dans les périodes difficiles quand souffle la tempête, un groupement est très vulnérable, bien plus qu'une entreprise de type capitaliste, : la cohésion ne peut perdurer que dans le succès. En cas d'échec ou de difficulté, le groupement ou l'accord de coopération est soumis à des forces centrifuges qui menacent de l'emporter à tous moments.

6-6. QUELQUES MESURES POUR CONTOURNER CERTAINS DES OBSTACLES DEVELOPPES CI-DESSUS

Nous avons vu que les obstacles et les freins sont nombreux., ce qui permet de comprendre que le phénomène de groupement et de rapprochement ne touche pas massivement les petites et moyennes entreprises.

Mais que faudrait-il donc pour écarter ou minorer ces freins ?

Comme nous l'avons vu, le problème est essentiellement humain, et donc inhérent à la personnalité la plus profonde de chacun des individus ; les freins d'ordre psychologique, qui sont les principaux, sont certainement les plus difficiles à lever.

Néanmoins, il pourrait être initié des actions :

- ◆ d'information,
- ◆ d'aide financière,
- ◆ de formation.

6-6-1. L'ACTION D'INFORMATION

Une action d'information tous azimuts serait bénéfique au développement des opérations de groupement et de coopération dans le secteur des transports.

Le but de cette information serait de faire connaître aux petits transporteurs les diverses possibilités qui existent dans ce domaine.

L'information pourrait porter sur :

- les diverses possibilités de regroupement,
- un examen des causes d'échecs et des précautions à prendre avant de se lancer dans une opération de ce type,
- une présentation des expériences réussies.

Cette information pourra emprunter la voie directe et passer également par le relais des organisations professionnelles : Chambre de Commerce et d'Industrie, Syndicats professionnels. Pour être vraiment efficace, il lui faudra toucher les principaux conseils des entreprises de transports que sont les experts-comptables et les avocats.

Ce travail d'information ne sera pas simple à réaliser car certaines formes de regroupement font l'objet d'un rejet systématique, pour des raisons idéologiques, de la part d'une fraction de la population des transporteurs (c'est notamment le cas de la société coopérative de transports qui est confondue et assimilée par nombre de transporteurs à une simple société coopérative de production constituée entre salariés).

6.6.2 L'INCITATION FINANCIERE

Certains projets sont abandonnés, voire ne sont pas envisagés, avant de connaître un début d'exécution faute pour les intéressés de disposer de moyens financiers suffisants. A l'instar de ce que pratique UNICOOPTRANS. vis à vis de ses adhérents, une aide financière, sous forme d'avance remboursable ou non, pourrait être octroyée aux petits transporteurs qui se lanceraient dans un projet de regroupement avec des confrères.

Pour les pouvoirs publics, l'objectif serait d'enclencher le processus de regroupement qui, par la suite, pourrait fonctionner sur sa seule dynamique.

6.6.3 L'ACTION DE FORMATION

Bien des petits transporteurs se trouvent dans l'impossibilité d'évoluer faute d'avoir atteint un niveau de connaissance et de formation suffisant. L'un des moyens qui faciliterait grandement les opérations de regroupement et de coopération serait d'exiger de tout transporteur un niveau de qualification supérieur à celui qui lui est demandé aujourd'hui.

6-6-4. CONVAINCRE OU VAINCRE LES RETICENCES

Ces réticences, qui sont avant tout d'ordre psychologique et idéologique, existent chez les transporteurs et à l'intérieur de leurs organisations professionnelles. La démystification de certaines formes de groupement, l'implication des organisations syndicales dans les processus de rapprochement et de regroupement d'entreprises du secteur des transports faciliteraient le phénomène.

6-6-5. AMELIORER LA LEGISLATION ET LA REGLEMENTATION

Améliorer les fonds propres :

L'une des difficultés auxquelles se trouvent confrontés les groupements est l'insuffisance de fonds propres. La loi pourrait les obliger à constituer des fonds de réserve à partir de leurs excédents annuels. Certaines coopératives, suivant en cela des dispositions incluses dans leurs statuts, pratiquent déjà cette discipline : elles prélèvent 1% du chiffre d'affaires réalisé par chaque coopérateur jusqu'à ce que les apports du coopérateur atteignent 10% de son chiffre d'affaires annuel (des modalités particulières sont prévues pour décaler dans le temps le prélèvement de 1% en période déficitaire du coopérateur).

6-6-6. CREATION D'UNE "AIDE AU REGROUPEMENT DES PME" DU TRANSPORT.

La plupart des petits transporteurs, qui n'ont de chefs d'entreprise que le statut (entreprises travaillant en sous-traitance, pour le compte de confrères ou de commissionnaires en transport), ne possèdent ni le savoir-faire ni la compétence ni le dynamisme pour prendre l'initiative de créer un groupement ou mettre en place un accord de coopération. Il faut donc qu'ils puissent obtenir auprès de tierces personnes assistance et conseils. Cette aide pourrait être apportée par des entreprises de conseils, reconnues compétentes dans le secteur des transports, et financées par les fonds régionaux d'action au conseil (FRAC).

7 - CONSEILS SUR LE CHOIX DE LA STRUCTURE A ADOPTER

7-1. LES PRECONISATIONS GENERALES

7-1-1. LE CHOIX DE BASE D'UNE FORMULE DE REGROUPEMENT

Les groupements sont affaire d'hommes avant d'être affaire d'argent. L'individualisme ou la recherche de l'intérêt particulier (le sien ou celui de son entreprise) rend pratiquement impossible le fonctionnement sur le long terme des formules de groupement.

Toutefois, un leader respecté, des statuts particulièrement bien adaptés pourront remédier à ces inconvénients. Ainsi un G.I.E., constitué avec des apports en capital et dont les statuts auront prévu, dans le but de le faciliter, les modalités de retrait des adhérents, aura une espérance de vie plus longue que le même G.I.E. formé sans capital social et donc sans engagement financier de la part de ses membres.

Les formules de collaboration impliquent généralement moins les hommes, et donc posent moins de difficultés à mettre en place.

7-1-2. LE CHOIX EN FONCTION DE L'OBJET DU PROJET

La nature même d'un projet conduit à préférer l'utilisation d'une structure plutôt qu'une autre. Ainsi, les accords commerciaux ou le G.I.E. (dans la mesure où l'activité projetée est susceptible d'être menée dans le cadre réglementaire du G.I.E.) sont mieux adaptés que toute autre structure pour réaliser des opérations commerciales à caractère ponctuel.

La société coopérative d'entreprises de transports s'apparente beaucoup à la fusion de plusieurs entreprises. Dans sa forme de société coopérative d'entreprises de transports soumise aux dispositions de la loi du 20 juillet 1983, elle écarte de fait, pour tous les coopérateurs, toute velléité de développement important : chacun des coopérateurs est limité dans le nombre de ses salariés.

Le législateur a créé chacune des structures dans un but et pour une utilisation précise : chacune des structures a donc ses raisons d'être et elle est, en principe, la structure la mieux adaptée à la situation pour laquelle elle a été conçue. Ainsi, le G.I.E. sera la structure la mieux adaptée pour réaliser un partenariat entre entreprises qui voudront partager entre-elles les frais d'investissement et de fonctionnement d'une installation de station de lavage pour véhicules.

En résumé :

- ◆ Vocation première du G.I.E. : **partage de moyens** (le G.I.E. est alors l'équivalent de l'association régie par la loi de 1901 qui se constitue entre personnes physiques) ou centrale d'achats.
- ◆ Vocation de la société coopérative : **mise en commun** de moyens de production et de structures.
- ◆ Vocation de la société en participation : Pour notre part, nous considérons que cette forme de société n'a pas sa place dans le cadre du regroupement des petites entreprises de transport.

7-1-3. EN FONCTION DE LA COHESION DU GROUPE D'HOMMES

La cohésion tient aux hommes et à la qualité de la structure choisie.

Un groupement est moins contraignant qu'un accord. Dans un groupement, un transporteur peut à tout moment faire valoir son droit au retrait. La loi et les statuts en prévoient les modalités. Dans le cadre d'un accord commercial, le retrait correspond à une rupture de contrat ; tout "retrait" fautif conduit la partie sortante à dédommager ses co-contractants.

Tout groupement doit reposer sur des obligations de manière à engager l'adhérent, et le premier de ces engagements doit être d'ordre financier. Un G.I.E. ou une coopérative constitué sans apport en capital ou avec des apports symboliques présente là un point de faiblesse certain.

Une règle générale peut être posée :

Moins la cohésion entre les hommes est assurée, moins l'importance de la place laissée à l'intuitu personae doit être forte dans la structure choisie.

Voici la hiérarchie des choix possibles, classés selon un degré croissant d'intuitu personae :

- * Filiale commune,
- * Accords commerciaux,
- * Participations réciproques,
- * Société coopérative,
- * G.I.E.,
- * Société en participation.

7-1-4. EN FONCTION DU RISQUE ECONOMIQUE PRESENTE PAR LE PROJET

Tout projet économique porte en lui-même une part de risque.

- Ce risque sera d'autant plus difficile à apprécier que le transporteur se sera déchargé de la gestion du projet sur autrui.
- Ce risque sera plus ou moins élevé selon la proportion dans laquelle le transporteur devra prendre en charge les pertes éventuelles.

La création d'une filiale commune permet de bien cerner le risque encouru, à condition que cette filiale ait pris la forme d'une société commerciale du type S.A.R.L ou S.A qui permet aux associés de limiter leur responsabilité à leurs apports.

En général, le risque présenté par les accords commerciaux peut-être assez bien évalué.

Par contre, la société en participation comme le G.I.E. présentent de grands dangers. Si le choix se porte sur un G.I.E., il est impératif de prévoir des modalités de contrôle de la gestion des dirigeants et de s'assurer de la régularité des opérations réalisées, car, dans un G.I.E., il ne faut pas oublier que chacun des membres est solidairement et indéfiniment responsable du passif du groupement.

En ce qui concerne la société coopérative d'entreprises de transports, le risque se trouve limité par les dispositions de la loi qui prévoit que les adhérents ne peuvent pas être tenus comme responsables au-delà de trois fois le montant de leur apport en capital.

7-1-5. EN FONCTION DES AMBITIONS DES ENTREPRISES QUI SONT A L'ORIGINE DU REGROUPEMENT

Certaines formules sont des points de départ pour un nouveau développement (filiale commune, accords commerciaux, contrat de franchise) ; d'autres seront plutôt utilisées pour conforter ou asseoir la situation en cours (G.I.E) ; enfin, la société coopérative d'entreprises de transports correspond souvent à un aboutissement : l'entreprise du coopérateur s'efface au bénéfice de la coopérative (le fonds de commerce propre au coopérateur disparaît au bout de quelques années).

7-2. CRITERES DE CHOIX EN FAVEUR OU EN DEFAVEUR DES DIFFERENTES FORMES DE REGROUPEMENT

7-2-1. LE CHOIX DU GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE

◆ Le G.I.E. est à déconseiller toutes les fois :

- que les adhérents n'ont pas une totale confiance entre eux (cela implique qu'un G.I.E., dont la vocation est de réaliser des opérations de transports, ne puisse se créer qu'entre un très petit nombre de personnes),
- que les procédures de contrôle de l'action des dirigeants et des comptes du G.I.E. ne sont pas suffisantes,
- que l'objet social du G.I.E. est trop large et laisse trop de liberté aux dirigeants quant à la direction à donner aux affaires,
- que le projet à la base de la création du G.I.E. est susceptible d'évoluer.

L'objet d'un G.I.E. est d'intervenir dans des activités qui sont le prolongement de celles de ses membres.

Son champ de développement est limité ; des transporteurs qui créent un G.I.E. pour effectuer des achats groupés ne pourront pas utiliser cette structure pour développer une activité d'entreposage que jusqu'à présent ni les uns ni les autres n'exploitaient dans leur propre entreprise.

◆ Le G.I.E. est à éviter :

- pour la réalisation d'un objet social à caractère commercial dès lors qu'une autre structure peut permettre d'atteindre l'objet social.

La responsabilité qui pèse sur chacun des adhérents est très lourde ; d'autres structures, telles les sociétés commerciales, offrent une meilleure protection contre les aléas financiers.

◆ Le G.I.E. est à préconiser :

- pour des collaborations temporaires (opération ponctuelle, limitée dans le temps),
- entre personnes qui se font confiance (ce qui n'exclut pas de mettre en place un système de contrôle),

- et lorsque le G.I.E. a vocation à jouer le rôle d'une centrale d'achats.

Lors de la création juridique du G.I.E., sa souplesse de constitution et de fonctionnement ont été des facteurs majeurs de sa popularité ; depuis, il est passé de mode du fait de la trop grande responsabilité financière qui pèse sur les épaules de ses adhérents et certainement parce qu'il n'a pas su convaincre comme centrale d'achats, tant pour les achats de carburant que pour les achats de véhicules.

7-2-2. LE CHOIX DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE

Il y a lieu de distinguer la société coopérative régie par la loi de 1947 de celle qui est soumise à la loi de 1983.

La loi de 1983 concerne les sociétés coopératives d'entreprises familiales ; elle est très incitative vis à vis des coopérateurs pour que ces derniers apportent leur fonds de commerce à la coopérative. Dans la pratique, la société coopérative, loi de 1983, semble par contre assez proche de la fusion d'entreprises de transports.

La société coopérative qui suit le statut général de la coopération peut fédérer des coopérateurs de tailles très diverses, qui peuvent garder une partie de l'exploitation de leur fonds de commerce. Dans ce cas, la société coopérative de droit commun est très proche de la filialisation par chacun des coopérateurs d'une partie de leur fonds de commerce.

◆ La société coopérative est à préconiser toutes les fois où des transporteurs veulent intégrer un groupement pour lequel le statut de G.I.E. ne convient pas.

Pour notre part, nous pensons que le statut de la coopération ne convient que pour le groupement d'un nombre limité de coopérateurs, car, dans le cas contraire, la coopérative perd son caractère de groupement de personnes, animé d'un état d'esprit particulier, et devient impersonnel, au même titre qu'une société anonyme.

La société coopérative, régie par la loi de 1983, peut être une alternative intéressante au contrat de franchise : les activités de transports, qui se prêtent à une exploitation en réseau ou pour lesquels il est avantageux de bénéficier d'une image de marque nationale, sont susceptibles d'être exploitées au travers d'une société coopérative. Nous pensons même que c'est dans ces activités que le statut coopératif pourrait apporter sa meilleure contribution. A notre connaissance, si aucune réalisation n'a vu le jour dans ce domaine, c'est d'une part parce que le mouvement coopératif n'est pas suffisamment connu et d'autre part parce qu'il ne s'est trouvé personne pour se lancer dans la constitution d'une telle coopérative.

◆ La coopérative est à déconseiller aux transporteurs qui souhaitent conserver l'intégralité de leur statut de chef d'entreprise. Les prérogatives du chef d'entreprise "coopérateur" sont relativement plus faibles par rapport à celles dont disposent le chef d'une entreprise indépendante.

◆ La coopérative est à éviter lorsque :

- une animosité ou une concurrence sévère existe ou a existé entre les futurs coopérateurs (que cette animosité ou concurrence soit née avant la création de la coopérative ou qu'elle se révèle à cette occasion n'a pas d'importance - les coopérateurs doivent pouvoir s'entendre entre eux -),

- les coopérateurs décident de conserver l'exploitation directe d'une partie de leur fonds de commerce de transport même pour les activités qui ne correspondent à des activités réalisées par la coopérative : plus important sera l'engagement personnel du coopérateur, plus les chances de réussite de la coopérative seront grandes.

7-2-3. LE CHOIX DE LA FILIALE COMMUNE

C'est le bon choix à faire dans un grand nombre de situations, notamment lorsque la collaboration est prévue pour durer.

C'est le bon choix pour :

- développer, à plusieurs transporteurs, une activité nouvelle,
- s'implanter à l'endroit où on est absent,
- apporter à la nouvelle structure une partie de son fonds de transport pour le fusionner avec celui de quelques confrères.

Par rapport au G.I.E. , il n'y a pas l'inconvénient de la responsabilité indéfinie et solidaire des associés (sauf si la filiale est une société de personnes).

Par rapport à la coopérative, il n'y a pas pour le chef d'entreprise renoncement à une partie de ses prérogatives.

Enfin, de par ses règles de fonctionnement et du fait d'une finalité bien définie, il est plus facile de faire fonctionner une société commerciale de "capitaux" qu'un groupement de personnes.

Bien entendu, il y a lieu d'éviter de créer une filiale entre confrères, toutes les fois où celle-ci pourrait venir sérieusement concurrencer l'une ou l'autre de ses sociétés mères.

7-2-4. LE CHOIX DE LA SOCIETE EN PARTICIPATION

Dans le cas où elle reste occulte, elle correspond à un simple accord commercial. Dès lors, on voit mal la raison qui pourrait pousser à sa constitution.

Si elle se révèle au tiers, elle devient une société classique avec en plus les inconvénients de la solidarité financière. Dès lors, nous pensons que pour la sécurité de ses associés, il convient de mettre fin au plus vite à son existence ; rien en effet ne peut justifier sa survivance.

7-2-5. LE CHOIX DE PRISES DE PARTICIPATIONS RECIPROQUES

Il s'agit là soit d'un début de collaboration qui se développera sous une autre forme, soit d'un aboutissement d'une collaboration réussie. Dans tous les cas, les échanges de participation ne se suffisent pas à eux-mêmes.

7-2-6. LE CHOIX DES ACCORDS COMMERCIAUX

7-2-6-1. Les accords commerciaux usuels

Ce sont les plus nombreux et ce sont autour d'eux que tournent la vie économique.

Les accords de nature commerciale prévaudront à la création d'une structure juridique créée ex nihilo toutes les fois où il s'agira de régenter des rapports contractuels entre clients et fournisseurs.

Certains accords, les plus nombreux d'ailleurs, rentrent dans ce cadre et c'est pourquoi on ne les considèrera pas comme étant représentatifs d'accords de partenariat, la relation clients/fournisseurs étant une relation commerciale sans rapport avec le sujet traité dans la présente étude.

7-2-6-2. Les accords de correspondance

Le Tome 2 du Guide professionnel des Transports (Editions CELSE) définit le "correspondant" comme "le professionnel transporteur ou commissionnaire de transport avec lequel un autre professionnel entretient des relations suivies sur des trafics définis géographiquement.

Il peut être confié au correspondant des opérations :

- de ramassage,
- d'expédition, ou les deux simultanément,

- de réexpédition,

- de livraison,

suivant des tarifs préalablement établis.

Il y a souvent réciprocité entre les deux entreprises ainsi liées, chacune étant le correspondant de l'autre et mandaté par elle."

Un grand nombre de réseaux, notamment dans l'activité de messagerie, repose sur des accords de correspondance conclus entre transporteurs et commissionnaires de transport.

Ces accords de correspondance permettent une collaboration étroite entre entreprises d'un même secteur. Ils se comparent à des formes très proches de collaboration ou de groupement tels que la franchise ou le GIE.

Un GIE représente déjà une organisation complexe. Une telle structure nécessite de traiter un certain volume d'affaires ; la direction d'un GIE fait l'objet de règles contenues dans des statuts et qui s'imposent à tous ses membres.

L'accord commercial présente l'avantage d'une très grande souplesse : il peut être modifié par avenants et adapté à la situation de chacun des co-contractants.

Lorsque l'accord de correspondance est associé à une charte, on se trouve en présence d'un accord ayant un air de famille certain avec le franchisage.

7-2-6-3. Le choix du franchisage

Il nécessite au départ l'initiative d'un franchiseur ; le choix du franchisé s'exprime dans une alternative : où il accepte (ou il demande) de faire partie du système de franchise ou il y renonce : les contrats de franchisé sont généralement des contrats d'adhésion.

Le franchisage est bien adapté aux activités qui peuvent s'exploiter au travers d'un réseau d'entreprises. C'est pourquoi, si le principe de la franchise est intéressant, il est décevant dans son application dans le secteur du transport routier de marchandises, car cette formule a souvent fait l'objet d'un dévoiement : elle est utilisée par le franchiseur dans le but de réaliser le super-but lucratif qu'il se fixe ; on peut parler d'abus du franchiseur lorsqu'un contrat de franchise vient se superposer à un contrat d'affrètement. Finalement, le contrat de franchise n'est, bien souvent, que l'habillage d'une relation de pure sous-traitance.

Toutefois, dans certaines activités du secteur des transports, la franchise apparaît comme un mode d'exploitation normal et moderne et l'on peut pronostiquer qu'elle prendra une certaine importance dans les années qui viennent. Les activités les plus susceptibles d'être touchées par ce mode opératoire sont :

- la location de véhicules,
- le déménagement,
- le transport de messageries (rapide ou express).

CONCLUSION

La richesse du tissu économique de notre pays tient en grande partie au nombre très important de petites et moyennes entreprises.

La collaboration et le groupement de celles qui interviennent sur le marché des transports pourraient permettre une atténuation de la concurrence, des diminutions de coûts et/ou des gains de productivité.

Toutefois, ces gains ne peuvent être que limités, car le secteur des transports, en particulier les marchés des charges complètes, se singularise par la faiblesse des économies d'échelles qui y sont réalisables : tout véhicule qui circule doit avoir un conducteur à son volant ; ceci laisse une place aux petites et moyennes entreprises qui, grâce à de plus faibles charges de structure, pourront toujours réaliser certains transports plus souplement et moins cher que les grands.

Il semble que le problème du regroupement des petites entreprises de transport soit un faux problème : en effet, ces petites entreprises sont suscitées et sollicitées par les grands groupes qui les utilisent comme sous-traitants à moindre coût. La partie traction sera de moins en moins assurée par les grands groupes. De ce fait, afin d'assurer le fonctionnement de ce système de régulation technico-économique dans des conditions sociales acceptables, il apparaît primordial de mettre des obstacles et de freiner l'apparition de trop nombreuses et trop petites entreprises de transport.

Le secteur des transports est en train de vivre une période de restructuration ; cette restructuration conduit à la disparition de nombreuses P.M.E. et au renforcement de grands groupes ; si les petites entreprises de transports ne se regroupent pas, une grande proportion d'entre-elles sont condamnées à disparaître ou à devenir de simples sous-traitants pour le compte d'entreprises de transports importantes ou de commissionnaires en transports. Même si il est difficile pour les transporteurs de se lancer dans un projet, ils se doivent de le concrétiser, car c'est leur survie qui est en jeu : les entreprises doivent s'adapter, c'est à dire "muter ou mourir".

Nous avons constaté que bon nombre de transporteurs sont inquiets sur leur avenir et qu'ils commencent à être sensibilisés au problème de regroupement : face à une opportunité qui se présentera à eux, il y a fort à parier qu'ils sauront saisir leur chance.

Ceci étant acquis, le regroupement d'entreprises devra donc être encouragé tant au niveau des grandes que des petites entreprises de transport, car ce phénomène ne peut être que profitable à l'ensemble des entreprises du secteur, dans leur intérêt à plus long terme.

En effet, l'expérience a, jusqu'à présent, montré que les baisses de coût de revient ou les gains de productivité, ne profitent pas aux transporteurs mais à leurs clients : le regroupement d'entreprises est l'une des voies pour changer cet état de fait.

L'encouragement des pouvoirs publics, par l'intermédiaire d'un fonds spécial de financement, pourrait inciter les entreprises à se regrouper au sein de coopératives. De même qu'une modification de la législation des défaillances d'entreprises, interdisant aux dirigeants de recréer des sociétés de transport, pourrait assainir la profession.

Dans tous les cas, si rien n'est fait, le mouvement coopératif restera de faible ampleur ; ce sont les sociétés commerciales, de type SA et SARL, qui présentent les meilleures perspectives en matière de regroupement des entreprises de transport.

Dans ce contexte, il peut être toutefois utile de rappeler les arguments de base, militant en faveur des formules de partenariat, de coopération et de regroupement des très petites entreprises de transport.

◆ Maintien du statut du chef d'entreprise ou, a contrario, le chef d'entreprise en titre se trouve déchargé des tâches de gestion.

Certaines formes de regroupement et de rapprochement maintiennent le chef d'entreprise dans son statut tout en permettant à l'entreprise de se développer ou, à l'inverse, le dégage des soucis de gestion.

◆ Mutualisation des risques.

A condition que le groupement ait lui-même une assise financière solide, c'est ce dernier qui subit le risque d'impayés.

◆ Obtention d'avantages économiques et financiers.

Le groupement peut garantir et respecter des délais de paiement plus courts que ceux obtenus de la part de la clientèle.

Il peut s'approvisionner à meilleur prix (carburant, véhicules, assurances, etc.) - Nous n'avons pu toutefois en obtenir une certitude absolue ...

◆ Les bénéfices des synergies.

Une petite entreprise de transports ne peut pas assurer à la fois la réalisation des opérations de transports et le contact commercial avec la clientèle.

◆ La force de l'union.

Le poids d'une entreprise sur le marché est fonction de sa capacité de transport.

Les groupements permettent d'accéder à de gros marchés, etc. ...

◆ Moyen stratégique

Une collaboration ou le rapprochement avec d'autres transporteurs fait partie des moyens que peut utiliser le chef d'entreprise pour aboutir à ses fins (par exemple transmettre son affaire).

◆ Pallier des carences

Les chefs d'entreprise ou les entreprises elles-mêmes ont des points faibles. Une collaboration ou un groupement avec des confrères peut permettre de régler certaines des déficiences constatées.

GROUPEMENTS ET RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES

